

STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN BARU

(Studi Pada Akina Konveksi Malang)

Disusun Oleh:

Nanda Fahrizal Norwahyudi

135020201111044

SKRIPSI

Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih

Derajat Sarjana Ekonomi



KONSENTRASI MANAJEMEN STRATEGI

JURUSAN MANAJEMEN

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2018

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul:

“STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN BARU

(Studi Pada Akina Konveksi Malang)”

Yang disusun oleh:

Nama : Nanda Fahrizal Norwahyudi
NIM : 135020201111044
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Strategi

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 2 Mei 2018 dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima.

1. Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.

NIP. 19551014 198601 2 001

(Dosen Pembimbing)

2. Dr. Rofiaty, SE., MM.

NIP. 19600516 198503 2 002

(Dosen Penguji I)

3. Bayu Ilham Pradana, SE., MM.

NIP. 19860624 201504 1 001

(Dosen Penguji II)

Malang, Agustus 2018

Ketua Program Studi S1 Manajemen



Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP.

NIP. 19601111 198601 2 001



LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi dengan judul Bahasa Indonesia :

**STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN BARU
(STUDI PADA AKINA KONVEKSI MALANG)**

Skripsi dengan judul Bahasa Inggris :

NEW COMPANY DEVELOPMENT STRATEGY (STUDY ON AKINA CONVECTION MALANG)

Yang disusun oleh :

Nama : NANDA FAHRIZAL NORWAHYUDI
NIM : 135020201111044
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Jurusan : MANAJEMEN
Konsentrasi : STRATEGI

Judul di atas disetujui untuk diajukan dalam ujian komprehensif.

Ketua KPS S1-Jurusan Manajemen

Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP.
NIP. 19820309 200801 1 008

Dosen Pembimbing

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.
NIP. 19551014 198601 2 001



KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI, DAN PENDIDIKAN TINGGI

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan MT. Haryono 165 Malang 6541, Indonesia
Telp. +62341-555000 (Hunting), 551396, Fax.553834
E-mail : feb@ub.ac.id <http://www.feb.ac.id>

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : NANDA FAHRIZAL NORWAHYUDI
Tempat/Tgl. Lahir : BANGKALAN, 27 MARET 1995
Nomor Induk : 135020201111044
Jurusan : S-1 MANAJEMEN
Konsentrasi : STRATEGI
Alamat : JALAN PERTAHANAN NO. 146, BANGKALAN

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN BARU (STUDI PADA AKINA KONVEKSI MALANG)

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku (dicabutnya predikat kelulusan dan gelar kesarjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 17 April 2018

Mengetahui,
Dosen Pembimbing

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.
NIP. 19551014 198601 2 001

Yang membuat pernyataan



Nanda Fahrizal Norwahyudi
NIM. 135020201111044



AKINA KONVEKSI MALANG

Jalan I.R. Rais Gg. 14 No. 445 Tanjungrejo, Sukun, Kota Malang
Telp. 08892628806 (Whatsapp), e-mail : akinaaclothing@gmail.com

SURAT KETERANGAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, owner Akina Konveksi Malang menerangkan bahwa:

Nama : Nanda Fahrizal Norwahyudi
NIM : 135020201111044
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis/Manajemen
Perguruan Tinggi : Universitas Brawijaya

Yang tersebut di atas benar-benar telah melakukan penelitian guna penyusunan skripsi mulai tanggal 9 September s/d 22 November 2017, dengan judul **"STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN BARU (Studi Pada Akina Konveksi Malang)"**.

Demikian surat keterangan ini disampaikan, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 9 Maret 2018

Owner,



TUY JUNIARTO PUTRO UTOMO
GREAT PARTNER FOR YOUR APPAREL



DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Identitas Pribadi

Nama : Nanda Fahrizal Norwahyudi
 Jenis kelamin : Laki-laki
 Tempat, tanggal lahir : Bangkalan, 27 Maret 1995
 Universitas : Universitas Brawijaya
 Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
 Jurusan : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen Strategi
 Tahun masuk : 2013
 Alamat : Jl. Pertahanan No. 146, Bangkalan, Madura
 Email : dafhrizal.wahyudi@gmail.com



Latar Belakang Pendidikan

Formal

Tahun	Pendidikan	Alamat
2001 – 2005	SDN Tengket 2 Arosbaya	Bangkalan
2005 – 2007	SDN Pejagan 5 Bangkalan	Bangkalan
2007 – 2010	SMPN 4 Bangkalan	Bangkalan
2010 – 2013	SMAN 1 Bangkalan	Bangkalan

Non – Formal

Tahun	Pendidikan
2009 – 2010	Primagama
2012 – 2013	Ganesha Operation

Pengalaman Organisasi

Tahun	Jabatan	Organisasi
2013	Staff Magang	Himpunan Mahasiswa Jurusan Manajemen (HMJM)
2013/2014	Staff Aktif	

Pengalaman Kepanitiaan di Universitas Brawijaya

Tahun	Nama Kepanitiaan	Lembaga	Posisi
2014	Management Edutainment	HMJM	Staff Divisi Konsumsi
2014	Sharenity	HMJM	Staff Divisi Admin
2014	Gebyar Festival Tari XXII	HMJM	Staff Divisi Pemusik

Kemampuan Personal

- Menguasai program aplikasi komputer dan internet
(*Microsoft Word, Excel, Power Point, dan Adobe Photoshop*)
- Kemampuan berbahasa Inggris aktif atau pasif

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah subhanahu wata'ala yang telah melimpahkan rahmat serta ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan lancar.

Tujuan penyusunan skripsi yang berjudul **“STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN BARU (Studi Pada Akina Konveksi Malang)”** ini adalah sebagai bentuk implementasi teori yang telah diemban selama masa perkuliahan dan juga sebagai syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari proses penyusunan skripsi ini dapat berjalan dengan baik disebabkan dukungan dari banyak pihak. Untuk itu, pada kesempatan ini penulis sampaikan ucapan terima kasih dan rasa hormat kepada:

1. Bapak Drs. Nurkholis, SE., M.Bus.(Acc)., Ak., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya;
2. Ibu Dr. Sumiati, SE., M.Si., CSRS., CFP. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya;
3. Ibu Dr. Siti Aisjah, SE., MS., CSRS., CFP. selaku Ketua Program Studi Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya;
4. Ibu Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS. selaku dosen pembimbing yang telah sabar memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis, serta meluangkan waktunya untuk penyusunan skripsi ini;
5. Ibu Dr. Rofiaty, SE., MM. dan Bapak Bayu Ilham Pradana, SE., MM. selaku Dosen Penguji I dan Dosen Penguji II yang telah berkesempatan untuk menguji

- skripsi ini dan memberikan arahan baik dalam bentuk saran serta kritik yang membangun demi kesempurnaan penulisan penelitian;
6. Bapak Tuy Juniarto Putro Utomo dan Helga Indra Rukmana selaku owner Akina Konveksi yang telah bersedia membantu dan memberikan izin untuk melakukan penelitian;
 7. Rekan-rekan Jurusan Manajemen 2013 yang tidak dapat saya sebutkan satu per satu, namun telah memberikan dukungan atas penyelesaian skripsi ini;
 8. Kedua orang tua tercinta, kakak, dan saudara kembar saya yang telah begitu tulus memberikan doa dan motivasi agar skripsi ini dapat terselesaikan.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan. Karena keterbatasan pengetahuan dan kemampuan, untuk itu kritik dan saran yang membangun dari pembaca sangat diharapkan demi perbaikan selanjutnya. Demikian kata pengantar ini disusun, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi diri pribadi penulis sendiri dan pembaca pada umumnya. Amin.

Malang, Juli 2018

Penulis,

Nanda Fahrizal Norwahyudi

DAFTAR ISI

Kata Pengantar	i
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel.....	vii
Daftar Gambar	viii
Daftar Lampiran	ix
Abstrak.....	x

BAB I : PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Manfaat Penelitian.....	9

BAB II : LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategi.....	10
2.1.1 Pengertian Strategi	10
2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi	11
2.1.3 Manfaat Manajemen Strategi	13
2.1.4 Resiko Manajemen Strategi	15
2.1.5 Model Manajemen Strategi.....	16
2.2 Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan.....	19
2.2.1 Visi.....	19
2.2.2 Misi	19
2.2.3 Tujuan	22
2.3 Analisis Lingkungan.....	24

2.3.1	Analisis Lingkungan Internal	24
2.3.1.1	Manajemen	25
2.3.1.2	Pemasaran	28
2.3.1.3	Keuangan/Akuntansi	31
2.3.1.4	Produksi/Operasi	34
2.3.1.5	Penelitian dan Pengembangan	34
2.3.1.6	Sistem Informasi Manajemen	36
2.3.2	Analisis Lingkungan Eksternal	37
2.3.2.1	Kekuatan Ekonomi	38
2.3.2.2	Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan	40
2.3.2.3	Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum	42
2.3.2.4	Kekuatan Teknologi	43
2.3.2.5	Kekuatan Kompetitif	44
2.4	Klasifikasi Strategi	46
2.4.1	Strategi Integrasi	46
2.4.2	Strategi Intensif	47
2.4.3	Strategi Diversifikasi	48
2.4.4	Strategi Defensif	49
2.5	Analisis dan Pilihan Strategi	50
2.6	Strategi Pengembangan Usaha Baru	55
2.7	Kerangka Berpikir	61

BAB III : METODE PENELITIAN

3.1	Jenis Penelitian	63
3.2	Ruang Lingkup Penelitian	64
3.3	Lokasi dan Waktu Penelitian	65
3.4	Jenis dan Sumber Data	65
3.4.1	Jenis Data	65
3.4.2	Sumber Data	66

3.5 Metode dan Teknik Pengumpulan Data	68
3.6 Teknik Analisis Data	70
3.6.1 Analisis Lingkungan Strategis	70
3.6.2 Analisis SWOT	75
3.6.3 Analisis Matriks SPACE	76
3.6.4 Analisis IE	78
3.6.5 Analisis OSPM	79

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1	Gambaran Umum Perusahaan	81
4.1.1	Sejarah Akina Konveksi Malang	81
4.1.2	Lokasi Akina Konveksi Malang	83
4.1.3	Visi, Misi, dan Tujuan	83
4.1.4	Organisasi dan Personalia	86
4.1.5	Produk dan Sistem Produksi	89
4.1.6	Harga	91
4.2	Isu-Isu Strategik Sebagai Perusahaan Startup	93
4.2.1	Pemasaran	93
4.2.2	Keuangan	96
4.2.3	Sumber Daya Manusia	97
4.3	Tahap Masukan dalam Perumusan Strategi	99
4.3.1	Analisis Lingkungan Internal dan Matriks IFE	99
4.3.1.1	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	100
4.3.1.2	Kelemahan (<i>Weakness</i>)	103
4.3.1.3	Matriks IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>)	105
4.3.2	Analisis Lingkungan Eksternal dan Matriks EFE	108
4.3.2.1	Faktor Ekonomi	109
4.3.2.2	Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan	110
4.3.2.3	Faktor Teknologi	111

4.3.2.4	Peluang (<i>Opportunities</i>)	111
4.3.2.5	Ancaman (<i>Threat</i>).....	115
4.3.2.6	Matriks EFE (<i>External Factor Evaluation</i>).....	117
4.3.3	Analisis Persaingan Industri dan CPM	119
4.3.3.1	Potensi Masuknya Pesaing Baru.....	120
4.3.3.2	Persaingan Antar Perusahaan Saingan	121
4.3.3.3	Potensi Produk Pengganti.....	122
4.3.3.4	Daya Tawar Pemasok	122
4.3.3.5	Daya Tawar Konsumen	123
4.3.3.6	Analisis CPM (<i>Competitive Profile Matrix</i>).....	123
4.4	Tahap Pencocokan dalam Perumusan Strategi	126
4.4.1	Analisis Matriks SWOT	126
4.4.2	Analisis Matriks SPACE	129
4.4.3	Analisis Matriks IE	133
4.5	Tahap Keputusan dalam Perumusan Strategi	134
4.5.1	Analisis QSPM	135
4.5.2	Pembahasan Strategi.....	139

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1	Kesimpulan.....	142
5.2	Saran	144

Daftar Pustaka	146
-----------------------------	-----

Lampiran	148
-----------------------	-----

DAFTAR TABEL

No.	Judul Tabel	Hal.
3.1	Matriks IFE	72
3.2	Matriks EFE	73
3.3	Competitive Profile Matrix (CPM)	74
3.4	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)	80
4.1	Jumlah Karyawan Akina Konveksi	89
4.2	Daftar Harga Produk Akina Konveksi	92
4.3	Laporan Produksi Bulanan	97
4.4	Matriks IFE Akina Konveksi	107
4.5	Matriks EFE Akina Konveksi	118
4.6	CPM Akina Konveksi, NVN Konveksi, dan Defix Unggul	124
4.7	Variabel-variabel SPACE Akina Konveksi	131
4.8	QSPM Akina Konveksi	137

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul Gambar	Hal.
2.1	Model Komprehensif Manajemen Strategis	17
2.2	Kerangka Analitis Perumusan Strategi	50
2.3	Kerangka Berpikir.....	62
3.1	Matriks SWOT.....	76
3.2	Matriks SPACE.....	78
3.3	Matriks IE	79
4.1	Logo Akina Konveksi.....	81
4.2	Struktur Organisasi Akina Konveksi	86
4.3	Matriks SWOT Akina Konveksi.....	127
4.4	Matriks SPACE Akina Konveksi.....	132
4.5	Matriks IE Akina Konveksi	134

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul Lampiran	Hal.
1.	Daftar Pertanyaan Wawancara.....	148
2.	Wawancara Tanggal 3 Oktober 2017	150
3.	Wawancara Tanggal 22 November 2017.....	156
4.	Size Chart Akina Konveksi.....	164
5.	Daftar Harga Akina Konveksi	165
6.	Form Order Akina Konveksi	166
7.	Katalog Kaos Polos.....	167
8.	Katalog Warna Polo	168
9.	Varietas Produk Akina Konveksi.....	169
10.	Brosur Akina Konveksi.....	171
11.	Ruang Display dan Front Office Akina Konveksi.....	172
12.	Peneliti dan Manajer Akina Konveksi	173

STRATEGI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN BARU (Studi Pada Akina Konveksi Malang)

Nanda Fahrizal Norwahyudi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Malang
dafhrizal.wahyudi@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Malang

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan pada Akina Konveksi Malang sebagai perusahaan baru berdasarkan analisis lingkungan dan isu-isu strategik yang secara umum menjadi pertimbangan utama dalam perumusan strategi pengembangan suatu usaha baru. Desain penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (*case study*). Teknik analisis data sebagai alat untuk merumuskan strategi pengembangan dilaksanakan melalui tiga tahapan yaitu tahap masukan (*input*) terdiri dari matriks IFE, matriks EFE, dan *competitive profile matrix* (CPM), tahap pencocokan (*matching*) terdiri dari matriks SWOT, matriks SPACE, dan matriks IE, dan tahap keputusan (*decision*) terdiri dari *quantitative strategies planning matrix* (QSPM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang tepat untuk diterapkan oleh Akina Konveksi Malang. Sebagai perusahaan baru strategi ini merupakan strategi pengembangan bisnis dengan inisiatif memperluas basis pelanggan untuk produk dan layanan dalam ruang pasar tertentu.

Kata Kunci: *Strategi Pengembangan, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Akina Konveksi*

DEVELOPMENT STRATEGY FOR A NEW COMPANY (A Study at Akina Konveksi in Malang)

Nanda Fahrizal Norwahyudi

Faculty of Economics and Business, Brawijaya University
Malang
dafhrizal.wahyudi@gmail.com

Advisor:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS., CSRS.
Faculty of Economics and Business, Brawijaya University
Malang

ABSTRACT

This research aims to formulate a development strategy for Akina Konveksi, a new company in Malang, based on environmental analysis and strategic issues which commonly used as the main consideration. This descriptive qualitative research uses case study. To formulate the development strategy, the data were processed in three steps; they are input step, which consist of IFE matrix, EFE matrix, and competitive profile matrix (CPM); matching step, which consist of SWOT matrix, SPACE matrix, and IE matrix; and decision making step, which consist of a quantitative strategy planning matrix (QSPM). The results of this research show that market penetration is the most appropriate strategy for Akina Konveksi. For a new company, this strategy serves as a business development strategy with the initiatives of expanding customer base for its product and services within a specific market space.

Keywords: *Development Strategy, Internal Environment, External Environment, Akina Konveksi*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat dan dinamis merupakan sesuatu yang tidak terelakkan dari waktu ke waktu. Turbulensi lingkungan selalu saja terjadi sehingga perusahaan dituntut untuk segera beradaptasi jika ingin tumbuh dan berkembang. Fenomena ini ditengarai oleh tingkat perubahan bisnis yang radikal dengan meningkatnya ketidakpastian, tekanan kompetisi, akselerasi perkembangan teknologi informasi, kompleksitas organisasi, dan struktur demografi. Adanya perubahan terhadap lingkungan bisnis membutuhkan strategi yang tepat, karena sebagian besar dari sumber perubahan tersebut berada di luar kendali perusahaan. Bagi perusahaan yang mampu memanfaatkan perubahan sebagai peluang tentu akan mendapatkan keuntungan, sebaliknya bila perusahaan cenderung statis maka perubahan dapat menjadi ancaman untuk kelangsungan bisnisnya.

Perusahaan apabila ingin dapat terus berkembang perlu mempelajari apa yang menjadi faktor kunci sukses (*key success factors*) bisnis yang sedang dijalaninya. *Key success factors* merupakan faktor-faktor yang sangat penting bagi setiap perusahaan untuk menunjang keberhasilan suatu tujuan yang telah ditetapkan yang berasal dari lingkungan perusahaan itu sendiri, baik lingkungan internal maupun dari lingkungan eksternal yang mempengaruhi kesuksesan pencapaian tujuan. Selain itu, agar bisnis bertumbuh dengan baik manajemen harus mengatur kompetensi untuk membangun keunggulan bersaing dengan memformulasikan

strategi dan taktik sebagai pedoman dalam mengimplementasikan segala aktivitas bisnis. Masing-masing aktivitas itu harus mampu saling melengkapi dan memperkuat satu sama lain sehingga menciptakan *value* yang nyata bagi konsumen.

Persaingan bisnis yang kian ketat juga berarti sebuah perusahaan tidak lagi hanya bertarung dengan pesaingnya dalam industri yang sama namun juga dari industri yang lain. Pesaing suatu perusahaan tidak hanya perusahaan sejenis yang berasal dari satu wilayah yang sama atau negara yang sama tetapi juga yang berasal dari wilayah atau negara yang berbeda. Hal ini yang membuat perusahaan senantiasa melakukan inovasi dalam perencanaan strategi bisnisnya. Perencanaan strategi (*strategic planning*) adalah sebuah alat manajemen yang digunakan untuk melakukan proyeksi kondisi pada masa depan. Perencanaan strategi membantu memberikan kesadaran tentang arah yang dituju perusahaan, menjaga kesinambungannya, serta memudahkan pendelegasian dan meningkatkan koordinasi dan alokasi yang lebih efisien. Pada perusahaan pentingnya perencanaan strategis dan implementasinya yang dilakukan melalui langkah-langkah yang sistematis, didukung dengan budaya yang sesuai dan kepemimpinan yang efektif, melibatkan partisipasi yang luas bagi anggota perusahaan, serta dikomunikasikan secara tepat ke seluruh anggota perusahaan, akan memudahkan organisasi mencapai visi, misi, serta sasaran strategi yang telah ditetapkan (AB Susanto 2014:16).

Wirausahawan adalah seseorang yang merintis usaha atau bisnis secara mandiri dengan memanfaatkan sumber daya dan upaya menjangkau lingkup produk, kemudian dipasarkan, serta mengatur modal pengoperasian guna

menghasilkan sesuatu yang bernilai. Wirausaha adalah pelaku utama dalam pembangunan ekonomi dengan fungsinya sebagai pelaku inovasi atau pencipta kreasi-kreasi baru (Harmaizar Zaharuddin 2006:3). Kewirausahaan mengkombinasikan empat faktor produksi yaitu *land, labour, capital*, dan *skill*. Seorang wirausaha yang unggul memiliki sifat-sifat kreatif, inovatif, originalitas, berani mengambil risiko, dan berorientasi ke depan mengutamakan prestasi (Sonny Sumarsono 2010:3).

Kewirausahaan erat kaitannya dengan usaha kecil baru sebab itu merupakan langkah awal perwujudan dari wirausaha sendiri. Dalam pengembangannya usaha baru sarat akan kendala mulai dari permodalan, pemasaran, produksi, sumber daya manusia, dan kualitas manajemen yang rendah. Kemampuan manajerial mungkin alasan bagi kegagalan usaha kecil baru karena perkembangan usaha biasanya diikuti dengan perubahan gaya manajemen. Sebagian wirausahawan yang mempunyai keberanian dan kematangan berpikir risiko mungkin sudah diantisipasi dan dapat dilalui dengan baik. Namun, bagi wirausahawan yang lain, risiko yang harus dihadapi dalam pengembangan usahanya bisa jadi dirasakan terlalu berat dan penuh ketidakstabilan.

Menanggapi berbagai kendala yang akan dihadapi dalam masa pengembangan, dibutuhkan suatu manajemen strategi pengembangan agar usaha tersebut berjalan dengan cepat, resiko dapat direduksi, dan mempunyai keunggulan kompetitif. Usaha kecil baru perlu menetapkan visi, misi, dan tujuan agar dapat menentukan apa yang harus dilakukan, bagaimana mengembangkan rencana-rencana praktis, dan menentukan sasaran serta menilai hasilnya. Setiap usaha

dihadapkan kepada dua jenis lingkungan, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Semakin besar suatu perusahaan semakin kompleks pula bentuk, jenis, dan sifat interaksi yang terjadi dalam menghadapi kedua jenis lingkungan tersebut. Manajemen strategi pengembangan mencoba untuk membangun potensi perusahaan baru (*startup*) dalam mengeksploitasi peluang bisnis serta memperkecil kemungkinan perusahaan menghadapi ancaman guna mencapai tujuan sebagaimana ketetapan visi dan misi perusahaan. Dengan demikian, semua kendala sebaiknya dijadikan input atau bahan pertimbangan dalam merumuskan strategi pengembangan agar strategi tersebut dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Malang adalah salah satu kota padat penduduk di Jawa Timur. Julukan kota dingin, kota pendidikan, dan *smart city* mampu menarik berbagai masyarakat luar daerah untuk datang menetap, menempuh pendidikan, serta mencari pekerjaan sehingga menambah intensitas macam-macam kebutuhan hidup. Manusia ialah makhluk sosial yang memiliki tiga kebutuhan primer. Tiga kebutuhan primer itu terdiri dari sandang, papan, dan pangan. Dari ketiga kebutuhan, sandang menjadi asas utama. Mengenakan pakaian menggambarkan sikap, nilai-nilai, dan posisi sosial pribadi. Karenanya, usaha jasa produksi pakaian jadi atau dikenal industri konveksi waktu ini berkembang pesat. Dari Wikipedia konveksi didefinisikan sebagai pakaian yang dibuat secara massal. Konveksi adalah industri kecil skala rumah tangga yang merupakan tempat pembuatan pakaian jadi seperti kaus, kemeja, celana, jaket dan sebagainya. Orang mengira industri konveksi serupa industri garment, namun konveksi dan garment memiliki perbedaan signifikan. Perbedaan tersebut terlihat dari capaian skala produksi konveksi yang tidak

sebanyak skala produksi garment. Kenyataannya kini bertolak belakang mengingat konveksi telah didukung penuh berbagai macam mesin jahit canggih imbasnya aneka ribuan produk *fashion* diproduksi tanpa perlu menunggu waktu lama. Industri konveksi juga sanggup merealisasikan kebutuhan konsumen dalam kapasitas produksi besar seperti keperluan pakaian untuk acara-acara organisasi, komunitas, sekolah, dan event-event publik. Wajarnya produk industri konveksi memakai bahan baku tekstil katun, polyester, flannel, drill, fleece dan bahan-bahan campuran atau sintesis lain.

Bisnis konveksi begitu populer karena modal yang dibutuhkan tidak terlalu besar, memiliki pangsa pasar yang jelas, dan menghasilkan omset yang tinggi. Hasil industri konveksi banyak tersebar di beberapa kawasan di Kota Malang. Salah satu perusahaan baru dalam industri konveksi yang menarik untuk dikaji adalah Akina Konveksi. Berdasarkan wawancara pendahuluan dengan *owner* diperoleh informasi bahwa latar belakang berdirinya Akina Konveksi yakni prospek pasar Kota Malang yang sangat menjanjikan. *Owner* menganggap peningkatan jumlah mahasiswa setiap tahun dan perkembangan sosial budaya Kota Malang saat ini merupakan peluang. Untuk itu, digunakan dua teknik pemasaran guna mencapai peluang pasar. Pertama *online marketing*, bertujuan sebagai sarana kontak personal dan forum diskusi dengan *customer* serta promosi/*advertising* untuk meraih cakupan pasar yang luas. Kegiatan pemasaran *online* secara umum meliputi pengembangan *official website* dan penggunaan berbagai aplikasi sosial media *facebook*, *instagram*, dan *whatsapp*. Pemasaran kedua yaitu *offline marketing*, meliputi penyebaran brosur ke tempat-tempat makan/restoran, universitas, kantor

pemerintahan, dan perusahaan-perusahaan swasta. Mengenalkan brand Akina Konveksi kepada masyarakat juga dilakukan dengan cara *supporting sponsorship event*.

Akina Konveksi Malang adalah perusahaan konveksi yang berpegang teguh pada pelayanan prima. Keberhasilan program ini yang juga dapat menjadi acuan pengembangan penyusunan standar pelayanan ditentukan melalui ketepatan waktu produksi, kualitas, dan tanggung jawab. Pelayanan prima semata-mata untuk memberikan rasa nyaman serta rasa percaya (*trust*) bagi *customer*. Akina Konveksi menjamin seluruh prosedur order dilaksanakan dengan mudah dan terstruktur. Setiap proses order *customer* akan dibawa ke sebuah lembar PO (perencanaan order), di lembar tersebut tertera perjanjian-perjanjian tertulis yang menjelaskan berbagai detail order untuk disepakati bersama. Keuntungan lainnya yang didapatkan *customer* dalam melakukan pemesanan berupa bantuan mencetak atau merancang desain secara gratis manakala *customer* tidak membawa desainnya sendiri. Seterusnya karyawan menunjukkan contoh sampel kain, display kaos, kemeja, PDH, dan PDL. Konsekuensi jika salah satu perjanjian semisal progress order/kerja tidak berjalan semestinya maka Akina Konveksi menyodorkan jaminan *cashback* dan *refund*.

Akina Konveksi telah banyak melayani dan mendistribusikan order kebutuhan pakaian kegiatan perusahaan-perusahaan swasta. Perusahaan swasta diposisikan sebagai member Akina Konveksi dimana keduanya berkerjasama untuk sejumlah progress order, kedua pihak terikat ke dalam perjanjian tertulis yang termuat khusus pada MoU (*Memorandum of Understanding*). Beberapa perusahaan

yaitu Malang Strudel, Telkomsel, PT. Primabox Adiperkasa, dan PT. Indonesia Power, Pasuruan-Jawa Timur. Adapun perjanjian non tertulis kepada vendor-vendor *clothing distro* di Kota Malang.

Sejauh ini manajemen Akina Konveksi terus melakukan perbaikan dan pengembangan ditengah situasi persaingan industri konveksi yang ketat, menarik peneliti untuk mengkaji obyek sebagai suatu kasus pengembangan perusahaan baru. Setiap usaha pasti mempunyai pesaing, sebab itu tatkala menghadapi persaingan perusahaan harus selalu berupaya memberikan kualitas produk sebaik mungkin serta merespon produk pesaing dengan cara melayani perubahan selera. Agar sukses perusahaan harus memperhatikan diferensiasi berbasis peningkatan kualitas dan inovasi sehingga dapat menciptakan segmen baru. Dalam mengelola bisnis di lingkungan persaingan yang sengit perusahaan sekali-kali tidak melewatkan kesempatan atau peluang karena di dunia bisnis profit bukan didapat secara untung-untungan namun profit diraih berkat kekuatan organisasi usaha. Sebaliknya, kelemahan organisasi usaha hendaknya diminimalisir agar ancaman tidak berdampak merugikan.

Penelitian ini mencoba merumuskan suatu strategi pengembangan usaha baru yang mengintegrasikan potensi dengan peluang eksternal yang ada, serta menjembatani sumber daya unggulan dalam memaksimalkan pencapaian sasaran dan tujuan. Strategi yang dirumuskan dilakukan secara komprehensif melalui kerangka analisis perumusan strategi tiga tahapan Fred R. David. Pertama tahap input, bertujuan menyimpulkan informasi dasar untuk merumuskan strategi menggunakan alat analisis matriks IFE, EFE, dan CPM. Kedua tahap pencocokan,

bertujuan memunculkan strategi alternatif memadukan faktor internal dan eksternal menggunakan analisis SWOT, SPACE, dan IE. Ketiga tahap keputusan, bertujuan memberikan basis objektif bagi pemilihan strategi yang tepat menggunakan matriks QSPM. Dengan adanya strategi pengembangan yang terintegrasi diharapkan Akina Konveksi menjadi perusahaan yang memiliki nilai tambah dan mempunyai daya saing. Oleh karena itu, peneliti mengangkat judul tentang “**Strategi Pengembangan Perusahaan Baru (Studi Pada Akina Konveksi Malang)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan diatas, kemudian dalam upaya untuk mencapai sasaran strategi yang akan direncanakan, maka peneliti perlu mengidentifikasi faktor-faktor penting agar perumusan dapat dilakukan dengan baik, sehingga peneliti memperoleh beberapa rumusan masalah yakni sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal Akina Konveksi?
2. Bagaimana perumusan strategi pada Akina Konveksi?

1.3 Tujuan Penelitian

Kemudian dapat dijabarkan pula tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal Akina Konveksi.
2. Merumuskan dan menentukan strategi pengembangan berdasarkan analisis lingkungan perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Peneliti dan Jurusan

1. Penelitian ini berguna untuk meningkatkan kemampuan peneliti dalam mempelajari manajemen strategi pengembangan perusahaan baru.
2. Sebagai rujukan dalam melakukan penelitian pengembangan strategi perusahaan selanjutnya.

1.4.2 Bagi Objek Penelitian

1. Penelitian ini diharapkan memberikan informasi tentang kondisi lingkungan internal dan eksternal terhadap perkembangan usaha serta membantu manajemen memetakan posisi persaingan sehingga Akina Konveksi mampu mempertahankan laju bisnisnya.
2. Sebagai tambahan atau masukan bagi Akina Konveksi Malang untuk mengembangkan usaha melalui alternatif strategi serta pertimbangan dalam mengambil keputusan perusahaan.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Mengelola aktivitas internal perusahaan merupakan salah satu tanggung jawab para eksekutif modern. Selain itu mereka juga harus tanggap menghadapi tantangan yang berasal dari lingkungan di sekitar dan lingkungan yang jauh dari perusahaan. Globalisasi adalah proses kapitalis raksasa global berbisnis ke seluruh dunia tanpa hambatan (*no entry barriers*), oleh sebab itu, semua perusahaan harus melakukan strategi antisipatif untuk memenangkan persaingan. Strategi berasal dari bahasa Yunani “*Strategos*”, *stratos* artinya militer, dan *ago* artinya memimpin. Konsep awalnya adalah *generaship*, yaitu sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang (Purnomo dan Zulkfliemansyah, 1999:8). Namun, pada masa sekarang khususnya bagi para pelaku bisnis tentu strategi digunakan sebagai senjata utama untuk menghadapi persaingan dengan kata lain strategi dipakai atas dasar keberlangsungan hidup perusahaan.

Dalam Webster’s New World Dictionary “strategi” didefinisikan sebagai *the science of planning and directing military operation*. Akan tetapi konsep strategi ini ternyata tidak dapat dipandang hanya dari satu sisi. Lebih jauh strategi diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut dan prioritas alokasi sumber daya serta untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Dengan demikian strategi dapat dipandang sebagai suatu alat yang dapat menentukan langkah perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dan mengarah pada upaya menciptakan keunggulan bersaing. Disamping itu strategi diartikan sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan (AB Susanto 2014:28).

2.1.2 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (2014:3) manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen strategis terdiri atas sembilan tugas penting:

1. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan umum mengenai intensi, falsafah, dan tujuan perusahaan.
2. Melakukan analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kemampuan perusahaan.
3. Menilai kondisi eksternal perusahaan, termasuk pesaing faktor-faktor kontekstual umum.
4. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan menyesuaikan sumber daya yang dimiliki dengan lingkungan eksternal.
5. Mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan mengevaluasi setiap pilihan yang ada sesuai dengan misi perusahaan.

6. Memilih rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang dapat menghasilkan pilihan yang paling diinginkan.
7. Merancang tujuan-tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan rangkaian tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah dipilih.
8. Mengimplementasikan pilihan strategis sesuai dengan anggaran alokasi sumber daya, yakni menyesuaikan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, para pelaksana, struktur, teknologi, dan sistem penghargaan merupakan hal yang ditekankan.
9. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai bahan masukan untuk pengambilan keputusan pada masa yang akan datang.

Sedangkan David (2009:5) mengemukakan definisi Manajemen Strategis yaitu sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan suatu organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana disiratkan oleh definisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasional. Manajemen Strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Hunger dan Wheelen 2003:4). Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Dilain pihak Sofyan (2015:1) dalam bukunya menjelaskan manajemen strategi merupakan proses pengambilan keputusan untuk memanfaatkan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien dalam kondisi lingkungan usaha yang selalu berubah-ubah. Keputusan ini menentukan prestasi dan kemampuan untuk mempertahankan hidup perusahaan. Tugas manajer perusahaan harus mampu memanfaatkan sumber daya perusahaan seoptimal mungkin dalam menghadapi perubahan lingkungan usaha, keharusan ini bukan saja karena lingkungan usaha telah berubah, tetapi sering juga disebabkan karena pihak manajemen telah mengubah usaha utamanya, sehingga pendayagunaan sumber daya akan berubah pula.

2.1.3 Manfaat Manajemen Strategi

Dalam bukunya, Pearce dan Robinson (2014:10) menjelaskan dengan menggunakan pendekatan manajemen strategis, manajer pada seluruh tingkatan dalam perusahaan dapat berinteraksi dalam proses perencanaan dan implementasi. Beberapa dampak perilaku manajemen strategis meningkatkan kesejahteraan perusahaan:

1. Kegiatan perumusan strategi memperkuat kemampuan perusahaan untuk mencegah timbulnya masalah. Manajer yang mendorong perhatian bawahannya kepada kegiatan perencanaan akan terbantu dalam mengawasi dan memprediksi tanggung jawab oleh bawahan yang mengetahui kebutuhan akan manajemen strategis.

2. Keputusan strategis berbasis kelompok kemungkinan besar akan dipilih dari alternatif terbaik yang ada. Proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang lebih baik karena interaksi kelompok mampu menghasilkan variasi strategi yang lebih banyak dan prediksi yang didasarkan pada sudut pandang khusus dari anggota-anggota kelompok untuk meningkatkan proses penyaringan pilihan.
3. Keterlibatan karyawan dalam perumusan strategi meningkatkan pemahaman mereka mengenai hubungan antara produktivitas dengan imbalan pada setiap rencana strategis sehingga hal ini akan meningkatkan motivasi mereka.
4. Kesenjangan dan tumpang tindih kegiatan antar individu dan kelompok akan berkurang karena partisipasi dalam perumusan strategi memperjelas perbedaan peran.
5. Resistensi terhadap perubahan akan berkurang. Meskipun peserta dalam perumusan strategi tidak akan lebih senang dengan keputusan yang mereka ambil sendiri dibandingkan dengan keputusan yang diambil secara otoriter, kesadaran lebih besar terhadap parameter yang membatasi pilihan yang tersedia membuat mereka lebih mungkin menerima keputusan tersebut.

Dari Sofyan (2015:4) Pentingnya manajemen strategi juga memiliki alasan bagi pelaku usaha, antara lain:

1. Prestasi kerja mudah ditingkatkan. Setiap pimpinan unit organisasi sudah seharusnya mengetahui gambaran keseluruhan kegiatan operasional perusahaan, peranan dan kontribusi yang diharapkan oleh perusahaan secara jelas, sehingga usaha untuk mencapai prestasi kerja cepat direalisasi secara lebih mudah.

2. Penggunaan informasi akan semakin kokoh. Strategi perusahaan dapat dibuat, walaupun ada kemungkinan dampak perubahan itu bersifat positif ataupun negatif, dengan cara ini mendorong kita mengetahui betapa pentingnya informasi yang aktual, lengkap, akurat, dan relevan guna mendukung validitas dari keputusan penting perusahaan.
3. Peranan dalam perusahaan akan semakin jelas. Apabila kita menyadari makna strategi, nilai keyakinan, dan sasaran yang diharapkan pucuk pimpinan, ini akan memudahkan dalam menyusun berbagai saran bagi kepentingan pimpinan, akibatnya aktivitas yang harus kita perankan akan semakin jelas.
4. Korelasi aktivitas fungsi manajemen mudah dicerna. Apabila kita menguasai manajemen strategi dengan baik, ini akan membuka wawasan, akan memahami bagaimana cara memanfaatkan sumber daya perusahaan secara optimal, akibatnya kita akan menyadari bahwa tugas utama seorang pimpinan pada hakekatnya adalah melaksanakan fungsi manajemen secara keseluruhan, dengan demikian keterkaitan antar fungsi manajemen secara integral akan dapat dihayati dengan benar.

2.1.4 Resiko Manajemen Strategi

Pearce dan Robinson (2014:12) menyatakan manajer harus dilatih untuk berjaga-jaga terhadap tiga jenis konsekuensi negatif yang tidak disengaja dalam kaitannya dengan keterlibatan dalam penyusunan strategi.

Pertama, waktu yang digunakan oleh manajer untuk proses manajemen strategi dapat berdampak negatif terhadap tanggung jawab operasional. Manajer

harus dilatih untuk meminimalkan dampak tersebut dengan menjadwalkan tugas mereka sehingga tersedia waktu yang cukup untuk kegiatan strategis.

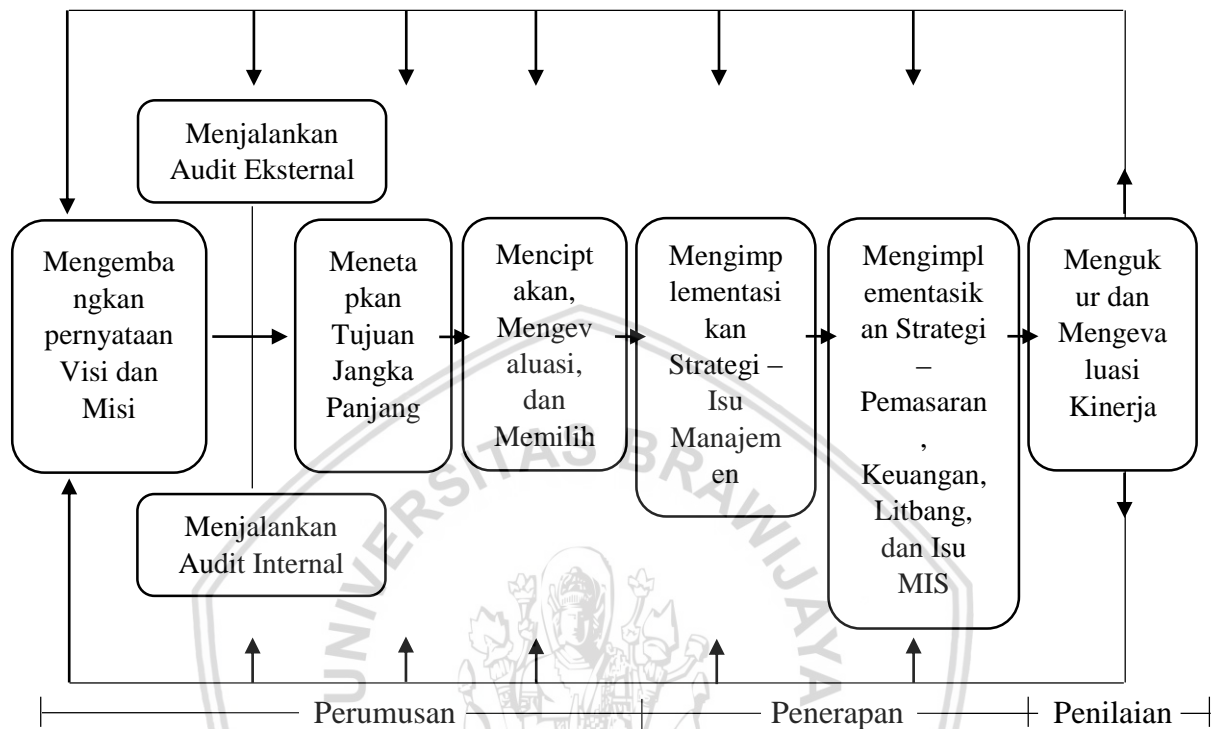
Kedua, jika penyusun strategi tidak terlibat secara mendalam pada penerapan strategi tersebut mereka dapat mengelak dari tanggung jawab individu atas keputusan yang telah diambil. Dengan demikian, manajer strategis harus dilatih untuk membatasi janji pada kinerja yang dapat dicapai oleh pembuat keputusan dan bawahannya.

Ketiga, manajer strategis harus dilatih untuk mengantisipasi dan menanggapi kekecewaan dari bawahannya yang terlibat pada harapan yang gagal dicapai. Para bawahan mungkin berharap keterlibatan dalam perumusan strategi, meskipun kecil usulan mereka diterima dan imbalan mereka akan ditingkatkan.

2.1.5 Model Manajemen Strategi

Dijelaskan oleh David (2009:21) proses manajemen strategis dapat dengan cukup mudah dipelajari dan diaplikasikan dengan menggunakan sebuah model. Setiap model merepresentasikan proses tertentu. Gambar dibawah merupakan sebuah model komprehensif dari proses manajemen strategis yang diterima secara luas.

Gambar 2.1
Model Komprehensif Manajemen Strategis



Sumber: David, Manajemen Strategis konsep 2009:21

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

1. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.
2. Penerapan strategi atau sering kali disebut implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi yang telah

dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah. Tiga aktivitas penilaian strategi yang mendasar adalah peninjauan ulang faktor internal-eksternal, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.

Lebih lanjut David (2009:22) menjelaskan proses manajemen strategis dinamis dan terus-menerus. Satu perubahan di salah satu komponen utama dalam model dapat mendorong perubahan di salah satu atau semua komponen lain. Dalam praktiknya proses manajemen strategis tidak sejelas terbagi dan segamblang digambarkan oleh *model manajemen strategis* diatas. Para penyusun strategi tidak menjalankan prosesnya dalam bentuk yang sangat baku. Secara umum, ada timbal balik antar level hierarki dalam sebuah organisasi. Banyak organisasi setiap semester mengadakan pertemuan resmi untuk mendiskusikan serta memperbarui visi/misi, peluang/ancaman, kekuatan/kelemahan, strategi, tujuan, kebijakan, dan kinerja perusahaan.

2.2 Penetapan Visi, Misi, dan Tujuan

2.2.1 Visi

Sebuah visi berisi pernyataan singkat dan jelas yang bersifat kompetitif mengenai tujuan organisasi dan bagaimana mencapainya pada masa yang akan datang. AB Susanto (2014:16) mengartikan visi sebagai sebuah gambaran mengenai tujuan dan cita-cita dimasa depan yang harus dimiliki organisasi sebelum organisasi itu menyusun rencana untuk mencapai cita-cita tersebut. Sebuah visi harus mampu memberikan motivasi dan inspirasi bagi sejumlah besar orang untuk melakukan perubahan dan bagi karyawan untuk memberikan kinerjanya yang terbaik.

Lain halnya David (2009:82) mendefinisikan pernyataan visi (*vision statement*) mencoba memberi jawaban atas pertanyaan “Ingin menjadi seperti apakah kita?”. Sebuah pernyataan visi yang jelas menjadi dasar bagi pengembangan visi yang komprehensif. Pernyataan visi haruslah singkat, diharapkan satu kalimat, dan sebanyak mungkin manajer diminta memasukannya dalam proses pengembangannya.

2.2.2 Misi

Pearce dan Robinson (2014:23) menjabarkan tentang pengertian misi. Misi perusahaan (*company mission*) adalah pernyataan yang luas dan kekal mengenai niat suatu perusahaan. Misi ini mencakup falsafah dari para pengambil keputusan strategis perusahaan, mengindikasikan citra yang ingin diproyeksikan perusahaan, mencerminkan konsep diri perusahaan, dan mengindikasikan bidang produk atau

jasa utama serta pelanggan utama yang ingin dilayani oleh perusahaan. Singkatnya, misi perusahaan menjelaskan bidang penekanan atas produk, pasar, dan teknologi perusahaan serta dinyatakan sedemikian rupa sehingga mencerminkan nilai dan prioritas dari pengambil keputusan strategis perusahaan.

Menurut Rivai dan Darsono (2015:22) misi atau tugas atau tindakan untuk merealisasikan visi harus dikembangkan berdasarkan perubahan lingkungan internal dan eksternal. Pengembangan misi harus didasarkan pada hasil kontradiksi internal perusahaan, bukan hasil pemikiran subjektif manajer puncak. Pengembangan misi harus melibatkan seluruh karyawan agar mereka mempunyai komitmen terhadap organisasi. Lebih lanjut Rivai dan Darsono (2015:23) menjelaskan karakter misi harus merupakan pandangan yang luas, meliputi seluruh *stakeholders*, atau semua pihak yang berkepentingan atas keberadaan perusahaan: pemilik kapital, pemasok, komisaris, tim manajemen, karyawan, buruh, pelanggan, masyarakat, dan pemerintah. Komponen misi yang utama adalah:

1. *Customer*: siapa pelanggan kita?
2. *Product or services*: produk apa yang dominan yang kita miliki?
3. *Market*: siapa pesaing kita?
4. *Technology*: apakah teknologi kita modern?
5. *Concern for survival, growth, and profitability*: apakah pertumbuhan dan ketahanan hidup kita didukung oleh keuangan yang kuat?
6. *Philosophy*: apa yang menjadi dasar kepercayaan, nilai, aspirasi, dan etika bisnis kita?
7. *Self-concept*: apa keunggulan kompetitif kita?

8. *Concern for public image*: apa tanggung jawab kita terhadap masyarakat dan lingkungan?
9. *Concern for employees*: apakah sumber daya manusia kita sebagai aset atau sebagai pekerja upahan?

David (2009:89) menjelaskan sejauh mana manajer dan karyawan terlibat di dalam pengembangan pernyataan visi dan misi dapat membuat perbedaan dalam keberhasilan bisnis. Dalam praktiknya, variasi yang luas ditemukan dalam hakikat, komposisi, dan penggunaan baik pernyataan visi maupun misi. King dan Cleland merekomendasikan agar organisasi secara cermat dan hati-hati mengembangkan sebuah pernyataan misi tertulis untuk mendapatkan keuntungan-keuntungan berikut:

1. Memastikan kepaduan tujuan dalam organisasi
2. Menyediakan landasan, atau standar, untuk mengalokasikan sumber daya organisasional
3. Membangun iklim organisasional yang padu
4. Menjadi titik fokus bagi individu-individu agar sejalan dengan maksud dan arah organisasi, serta menghambat mereka yang tidak demikian dari kemungkinan untuk berpartisipasi lebih jauh dalam berbagai aktivitas organisasi
5. Memfasilitasi translasi dari tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan pembagian tugas ke elemen-elemen yang bertanggungjawab di dalam organisasi

6. Menjelaskan maksud-maksud organisasional dan kemudian mentranslasikan berbagai maksud ini ke dalam tujuan sedemikian sehingga parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dinilai dan dikontrol

2.2.3 Tujuan

Rivai dan Darsono (2015:25) memaparkan bahwa tujuan ialah sesuatu yang ingin dicapai yang dituangkan dalam visi. Tujuan dapat dikategorikan menjadi dua yaitu:

1. Tujuan jangka panjang yang lazim disebut *goal*, yaitu kelangsungan hidup perusahaan sepanjang waktu yang dituangkan beberapa tujuan lainnya antara lain: kepuasan konsumen, kepuasan karyawan, kepuasan pemilik kapital, pemimpin pasar dengan penemuan produk dan teknologi baru, meningkatkan nilai pasar saham, pelayanan purna jual yang memuaskan, dan sebagainya.
2. Tujuan jangka pendek yang lazim disebut *objective*, yaitu efisiensi, efektivitas, produktivitas, laba, dan sebagainya.

Berbeda dengan pemaparan Jauch dan Glueck (1997:63) bahwa tujuan ialah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya. Berbagai tujuan yang berbeda dikejar oleh perusahaan. Beberapa contoh termasuk kesinambungan keuntungan; efisiensi (misalnya, biaya terendah); kepuasan dan pembinaan karyawan; mutu produk atau layanan bagi konsumen dan pelanggan; menjadi anggota perusahaan (*corporate citizenship*) yang baik dan pertanggungjawaban sosial; pemimpin pasar (misalnya menjadi pelopor pasar dengan penemuan baru); meraih keuntungan dan harga saham maksimum untuk

pemegang saham; pengendalian aktiva; penyesuaian diri dengan mudah dan luwes; pelayanan masyarakat.

Lebih lanjut, Jauch dan Glueck (1997:63) menyebutkan mengapa perusahaan mempunyai tujuan, dan mengapa ini penting untuk manajemen strategi, ada empat alasan.

1. *Tujuan membantu mendefinisikan organisasi dalam lingkungannya.* Sebagian besar organisasi perlu membenarkan keabsahan eksistensinya, untuk mengabsahkan diri dalam pandangan pemerintah, konsumen, dan masyarakat luas. Dengan menetapkan tujuan, perusahaan akan menarik orang yang mengenali tujuan ini sehingga mau bekerja untuk merek. Jadi tujuan mendefinisikan perusahaan.
2. *Tujuan membantu mengkoordinasi keputusan dan pengambil keputusan.* Tujuan yang dinyatakan mengarahkan perhatian karyawan kepada norma perilaku yang dikehendaki. Tujuan dapat mengurangi pertentangan dalam pengambilan keputusan kalau semua karyawan mengetahui tujuannya. Tujuan menjadi kendala dalam keputusan.
3. *Tujuan menyediakan norma untuk pelaksanaan prestasi organisasi.* Tujuan merupakan norma terakhir untuk organisasi menilai dirinya. Tanpa tujuan, organisasi tidak mempunyai dasar yang jelas untuk menilai keberhasilannya.
4. *Tujuan merupakan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi.* Produk organisasi atau layanan yang diberikan (*output*) mungkin merupakan istilah yang paling akrab bagi masyarakat dalam kecenderungan mereka memikirkan tujuan atau sasaran.

Sofyan (2015:37) turut menyebutkan sifat-sifat tujuan sebagai bagian penting bagi penentu perumusan strategi perusahaan. Sifat-sifat itu adalah:

1. Sifat keragaman, ini disebabkan karena setiap perusahaan umumnya memiliki beberapa tujuan, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Sifat fleksibel, ini karena dari waktu ke waktu tujuan perusahaan dan unit kerja perlu ditinjau dan disesuaikan dengan tuntutan lingkungan perusahaan.
3. Sifat standar, karena tujuan selalu dijadikan ukuran utama keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.
4. Sifat rahasia, perlu ditekankan secara jelas bagian mana yang merupakan tujuan yang dapat diketahui oleh umum dan bagian mana yang bersifat rahasia atau tidak dapat diketahui oleh umum.
5. Sifat prioritas, disebabkan tujuan itu banyak jenis atau ragamnya, maka pada saat akan merealisasikan perlu dibuat skala prioritas supaya jelas terutama bagi pelaksanaannya.

2.3 Analisis Lingkungan

2.3.1 Analisis lingkungan Internal

Menurut David (2009:178) proses melakukan audit internal (*internal audit*) akan sama halnya dengan proses audit eksternal. Perwakilan manajer dan karyawan dari seluruh perusahaan perlu dilibatkan dalam penentuan kekuatan dan kelemahan perusahaan. Audit internal membutuhkan pengumpulan dan pepaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi,

penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan.

2.3.1.1 Manajemen

Menurut David (2009:190) fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok, yaitu:

1. Perencanaan (*planning*)

Merupakan jembatan yang penting antara masa kini dan masa depan yang mampu meningkatkan kemungkinan tercapainya hasil yang diinginkan. Perencanaan adalah proses yang dengannya orang menentukan apakah perlu untuk menempuh suatu usaha, mencari jalan paling efektif untuk meraih tujuan yang diinginkan, dan mempersiapkan diri untuk mengatasi beragam kesulitan yang tidak diharapkan dengan sumber daya yang memadai. Perencanaan memungkinkan orang untuk menghindari jebakan bekerja sangat keras tetapi mendapatkan sangat sedikit.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Adalah mencapai upaya yang terkoordinasi dengan cara menentukan tugas dan hubungan otoritas. Pengorganisasian berarti penentuan siapa yang melakukan apa dan siapa yang harus memberi pertanggungjawaban kepada siapa. Fungsi pengorganisasian manajemen dapat dikelompokkan ke dalam tiga aktivitas berurutan: Pertama, pemecah-mecahan tugas kedalam pekerjaan (spesialisasi kerja) alat ini menjelaskan kepada baik para manajer maupun karyawan tentang pekerjaan apa yang harus mereka emban. Kedua, penggabungan pekerjaan ke

dalam departemen (departementalisasi) guna membentuk departemen menghasilkan struktur organisasi, rentang kendali, dan rantai komando. Ketiga pendelegasian otoritas adalah sebuah aktivitas pengorganisasian yang penting. Para karyawan dewasa ini lebih terdidik dan mampu untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan organisasional dibanding dulu. Dalam sebagian besar kasus, mereka berharap diberi otoritas dan tanggung jawab.

3. Pemotivasian (*motivating*)

Dapat diartikan sebagai proses memengaruhi orang untuk meraih tujuan tujuan tertentu. Motivasi menjelaskan mengapa beberapa orang bekerja keras sementara yang lain tidak. Tujuan, strategi, dan kebijakan punya kemungkinan kecil untuk berhasil jika para karyawan dan manajer tidak termotivasi untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan. Fungsi pemotivasian manajemen meliputi: Pertama, kepemimpinan bahwa pemimpin yang baik membangun hubungan yang baik dengan bawahannya, berempati dengan kebutuhan dan keprihatinan mereka, memberikan contoh yang baik, serta bisa dipercaya atau adil. Kedua, dinamika kelompok yang berarti memainkan peran pokok dalam semangat kerja dan kepuasan karyawan. Ketiga, komunikasi, yang kiranya merupakan kata terpenting dalam manajemen, adalah satu komponen pokok dalam motivasi. Sistem komunikasi organisasi menentukan apakah strateginya dapat dijalankan secara berhasil. Komunikasi dua arah yang baik penting untuk mendapatkan dukungan bagi beragam tujuan serta kebijakan departemental dan divisional.

4. Penempatan Staf (staffing)

Fungsi manajemen yang disebut juga manajemen personalia (*personel management*) atau manajemen sumber daya manusia (*human resource management*), mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, pewawancara, pengujian, penyeleksian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, pengevaluasian, pemberian imbalan (penggajian), pendisiplinan, pengangkatan (promosi), pentransferan, penskorsan, dan pemecatan karyawan, sekaligus pengelolaan hubungan dengan serikat pekerja.

5. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi manajemen ini mencakup segala aktivitas yang dilakukan untuk memastikan bahwa operasi aktual sejalan dengan operasi yang direncanakan. Semua manajer di organisasi mempunyai tanggung jawab pengendalian, seperti menyelenggarakan evaluasi kinerja dan mengambil langkah-langkah yang perlu untuk meminimalkan ketidakefisienan. Fungsi manajemen pengendalian sangat penting untuk pengevaluasian strategi. Pengendalian tersebut terdiri atas empat langkah dasar:

- a. Penetapan standar kinerja,
- b. Penilaian kinerja individual dan organisasional,
- c. Perbandingan kinerja aktual dengan standar kinerja yang direncanakan,
- d. dan, Pengambilan langkah-langkah korektif.

2.3.1.2 Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. David (2009:198) membagi tujuh fungsi pemasaran (*function of marketing*) pokok yaitu:

1. Analisis Konsumen (*customer analysis*)

Pengamatan dan evaluasi kebutuhan, hasrat, dan keinginan konsumen melibatkan pengadaan survei konsumen, penganalisisan informasi konsumen, pengevaluasian strategi pemosisian pasar, pengembalian profil konsumen, dan penentuan strategi segmentasi pasar yang optimal. Informasi yang dihasilkan oleh analisis konsumen bisa jadi sangat penting dalam pengembangan pernyataan misi yang efektif. Pembeli, penjual, distributor, tenaga penjualan, manajer, penjual grosir dan lain-lain semuanya dapat berpartisipasi dalam proses pengumpulan informasi untuk mengidentifikasi secara tepat kebutuhan dan keinginan konsumen.

2. Penjualan Produk/Jasa

Penjualan (*selling*) meliputi banyak aktivitas pemasaran, seperti iklan, promosi penjualan, publisitas, penjualan perorangan, manajemen tenaga penjualan, hubungan konsumen, hubungan diler. Aktivitas-aktivitas ini sangat penting ketika perusahaan menjalankan strategi penetrasi pasar. Keefektifan beragam alat penjualan untuk produk konsumen dan industri beragam. Penjualan perorangan paling penting untuk perusahaan barang-barang industri, sementara iklan sangat penting bagi perusahaan barang-barang konsumen.

3. Perencanaan Produk dan Jasa (*produk and service planning*)

Meliputi berbagai aktivitas seperti uji pemasaran, pemosisian produk dan merek, pemanfaatan garansi, pengemasan, penentuan pilihan produk, fitur produk, gaya produk, dan kualitas produk, penghapusan produk lama, dan penyediaan layanan konsumen. Perencanaan produk dan jasa terutama penting jika sebuah perusahaan melakukan pengembangan atau diversifikasi produk.

Salah satu teknik perencanaan produk dan jasa yang terefektif adalah uji pemasaran (*test marketing*). Uji pemasaran memungkinkan organisasi untuk menghindari kerugian substansial dengan menunjukkan produk yang lemah serta pendekatan pemasaran yang tidak efektif sebelum produksi berskala besar dimulai.

4. Penetapan Harga

Lima pemangku kepentingan (*stakeholder*) memengaruhi keputusan penetapan harga (*pricing*): konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing. Kadang, sebuah organisasi akan menjalankan strategi integrasi ke depan untuk meraih pengendalian yang lebih baik atas harga yang dibebankan kepada konsumen. Pemerintah dapat menetapkan larangan terkait penentuan harga, diskriminasi harga, harga minimum, penetapan harga unit, iklan harga, dan pengendalian harga.

5. Distribusi (*distribution*)

Mencakup penggudangan, saluran-saluran distribusi, cakupan distribusi, lokasi tempat ritel, wilayah penjualan, tingkat dan lokasi persediaan, kurir transportasi, penjualan grosir, dan ritel. Kebanyakan produsen dewasa ini tidak

menjual barang mereka secara langsung kepada konsumen. Beragam entitas pemasaran bertindak selaku perantara; mereka memiliki banyak nama seperti penjual grosir, peritel, pialang, fasilitator, agen, vendor atau sekedar distributor.

6. Riset Pemasaran (*marketing research*)

Adalah pengumpulan, pencatatan, dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran barang dan jasa. Riset pemasaran dapat mengungkap kekuatan dan kelemahan yang penting, dan periset pemasaran menggunakan berbagai skala, instrumen, prosedur, konsep, dan teknik untuk mengumpulkan informasi. Aktivitas riset pemasaran mendukung semua fungsi bisnis yang pokok dari sebuah organisasi. Organisasi yang mempunyai keterampilan riset pemasaran yang bagus memiliki kekuatan besar untuk menjalankan strategi generik.

7. Analisis Peluang (*opportunity analysis*)

Melibatkan penilaian atas biaya, manfaat, dan risiko yang terkait dengan keputusan pemasaran. Tiga langkah diperlukan untuk membuat analisis biaya manfaat (*cost-benefit analysis*):

- a. Menghitung total biaya yang terkait dengan suatu keputusan,
- b. Memperkirakan total manfaat dari keputusan tersebut, dan
- c. Membandingkan total biaya dengan total manfaat.

Ketika manfaat yang diharapkan melampaui total biaya, peluang itu menjadi lebih menarik. Analisis biaya-manfaat juga harus dibuat ketika sebuah perusahaan sedang mengevaluasi cara alternatif untuk menjadi perusahaan yang bertanggung jawab secara sosial.

2.3.1.3 Keuangan/Akuntansi

Kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, pengungkit (*leverage*), modal kerja, profitabilitas, utilisasi aset, arus kas, dan ekuitas dapat mengeliminasi strategi tertentu sebagai alternatif yang memungkinkan. Dalam bukunya David (2009:204) membagi fungsi keuangan/akuntansi ini yaitu:

1. Fungsi Keuangan/Akuntansi (*functions of finance/accounting*)

Analisis rasio keuangan adalah metode yang paling luas digunakan untuk menentukan kekuatan dan kelemahan suatu organisasi dalam area investasi, pembiayaan, dan deviden. Dikutip dari Horne, fungsi keuangan/akuntansi terdiri atas tiga keputusan:

- a. Keputusan investasi (*investment decision*), yang disebut juga penganggaran modal (*capital budgeting*), adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, aset, dan divisi sebuah organisasi. Begitu strategi dirumuskan, keputusan penganggaran modal dibutuhkan untuk menerapkan strategi secara berhasil.
- b. Keputusan pembiayaan (*financing decision*), menentukan struktur modal terbaik untuk perusahaan dan meliputi usaha mencermati beragam metode yang bisa digunakan perusahaan untuk mengumpulkan modal, contoh dengan mengeluarkan saham, menambah utang, menjual aset, atau menggunakan gabungan dari cara tersebut.

- c. Keputusan dividen (*dividend decision*), memperhatikan isu-isu seperti persentase laba yang dibayarkan kepada para pemegang saham, stabilitas, dividen yang dibayarkan dari waktu ke waktu, dan pembelian kembali atau penerbitan saham. Keputusan dividen menentukan jumlah dana yang ditahan perusahaan dibandingkan dengan jumlah yang dibayarkan kepada pemegang saham.

2. Jenis-jenis Rasio Keuangan Dasar

Rasio keuangan dihitung dari laporan laba rugi dan neraca suatu perusahaan. Menghitung rasio keuangan adalah seperti mengambil gambar karena hasilnya mencerminkan situasi di satu titik tertentu. Rasio-rasio keuangan utama dapat dikelompokkan menjadi lima jenis berikut:

- a. Rasio likuiditas (*liquidity ratio*) mengukur kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban jangka pendek yang akan jatuh tempo.
- b. Rasio pengungkit (*leverage ratio*) mengukur sejauh mana sebuah perusahaan didanai oleh utang.
- c. Rasio aktivitas (*activity ratio*) mengukur seberapa efektif sebuah perusahaan menggunakan sumber dayanya.
- d. Rasio profitabilitas (*profitability ratio*) mengukur keefektifan manajemen secara keseluruhan sebagaimana ditunjukkan oleh pengembalian (*return*) yang diperoleh dari penjualan dan investasi.
- e. Rasio pertumbuhan (*growth ratio*) mengukur kemampuan perusahaan untuk mempertahankan posisi ekonominya di tengah pertumbuhan ekonomi dan industri.

Analisis rasio keuangan harus melampaui kalkulasi dan interpretasi aktual atas rasio. Analisis tersebut harus dilakukan dalam tiga hal berbeda:

- a. *Bagaimana setiap rasio berubah dari waktu ke waktu?* Informasi ini menyediakan sarana untuk mengevaluasi tren historis. Penting untuk dicatat apakah setiap rasio telah mengalami peningkatan, penurunan, atau relatif konstan secara historis.
- b. *Bagaimana setiap rasio bila dibandingkan dengan norma industri?* Rasio perputaran persediaan sebuah perusahaan mungkin sekilas tampak mengesankan tetapi terlihat buruk ketika dibandingkan standar atau norma industri. Industri dapat berbeda secara dramatis dalam hal rasio tertentu. Oleh karena itu, perbandingan rasio suatu perusahaan di dalam industri tertentu penting untuk menentukan kekuatan/kelemahannya.
- c. *Bagaimana setiap rasio bila dibandingkan dengan para pesaing utama?* Tak jarang, persaingan lebih intens antara beberapa pesaing di suatu industri atau lokasi tertentu dibandingkan antar semua perusahaan pesaing dalam industri. Jika ini terjadi, analisis rasio keuangan harus mencakup perbandingan terhadap para pesaing utama.

Penting untuk menyadari bahwa kondisi keuangan sebuah perusahaan tidak bergantung pada fungsi-fungsi keuangan, tetapi juga pada banyak faktor lain seperti keputusan manajemen, tindakan yang diambil pesaing, pemasok, distributor, konsumen, pemegang saham, serta tren ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan teknologi.

2.3.1.4 Produksi/Operasi

Berdasarkan penjelasan David (2009:214) fungsi produksi/operasi (*production/operations function*) suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input, transformasi, dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. operasi manufaktur mentransformasi atau mengubah input seperti bahan mentah, tenaga kerja, modal, mesin, dan fasilitas menjadi barang dan jasa jadi.

Aktivitas produksi/operasi sering kali merepresentasikan bagian terbesar dari aset manusia dan modal suatu organisasi. Di kebanyakan industri, biaya terbesar dalam membuat suatu produk atau jasa terjadi di dalam operasi, sehingga produksi/operasi dapat memiliki nilai yang besar sebagai senjata kompetitif dalam strategi keseluruhan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan dalam kelima fungsi dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu bisnis.

2.3.1.5 Penelitian dan Pengembangan

Area operasi internal kelima yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya adalah penelitian dan pengembangan atau dikenal litbang (*research and development*). Banyak perusahaan dewasa ini tidak memiliki divisi litbang, tetapi banyak perusahaan lain bergantung pada aktivitas litbang yang berhasil untuk tetap bertahan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi litbang yang kuat.

Organisasi berinvestasi pada litbang karena mereka percaya bahwa investasi semacam itu akan menghasilkan produk atau jasa yang superior dan yang

memberikan mereka keunggulan kompetitif. Anggaran litbang diarahkan untuk mengembangkan produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, untuk meningkatkan kualitas produk, atau untuk memperbaiki proses produksi sehingga dapat menekan biayanya.

Manajemen fungsi litbang yang efektif membutuhkan kemitraan yang strategis dan operasional antara fungsi litbang dengan fungsi-fungsi bisnis penting lainnya. Semangat kemitraan dan sikap saling percaya antara manajer umum dan manajer litbang tampak nyata di perusahaan-perusahaan terbaik saat ini. Para manajer diberbagai perusahaan tersebut bersama-sama mengeksplorasi, menilai dan memutuskan apa, kapan, dimana, mengapa dan berapa biaya untuk litbang. Oleh karenanya, misi litbang secara keseluruhan menjadi luas, termasuk mendukung bisnis yang sudah ada, membantu peluncuran bisnis baru, memperbaiki kualitas produk, meningkatkan efisiensi produksi, serta memperdalam atau memperluas kapabilitas teknologi perusahaan.

Empat pendekatan untuk menentukan alokasi anggaran libang yang lazim digunakan adalah:

1. Pembiayaan sebanyak mungkin proposal proyek,
2. Penggunaan metode persentase penjualan,
3. Penganggaran yang kurang lebih sama dengan yang dikeluarkan pesaing untuk litbang, atau
4. Penentuan berapa banyak produk baru yang berhasil yang dibutuhkan untuk memperkirakan investasi litbang yang diperlukan.

Litbang dalam organisasi memiliki dua bentuk dasar:

1. Litbang internal, di mana sebuah organisasi menjalankan departemen litbangnya sendiri, dan atau
2. Litbang kontrak, di mana perusahaan merekrut para peneliti independen atau lembaga independen untuk mengembangkan produk-produk tertentu.

Satu pendekatan yang banyak digunakan untuk mendapatkan bantuan litbang luar adalah melakukan usaha patungan (*joint venture*) dengan perusahaan lain. Kekuatan (kapabilitas) dan kelemahan (keterbatasan) litbang memainkan peran penting dalam perumusan dan penerapan strategi.

2.3.1.6 Sistem Informasi Manajemen

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Informasi merupakan batu pertama bagi semua organisasi. Informasi merepresentasikan sumber penting keunggulan atau kelemahan manajemen kompetitif. Menilai kekuatan dan kelemahan internal sebuah perusahaan dalam sistem informasi adalah dimensi yang penting dari suatu audit internal.

Tujuan sistem informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja suatu bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial. Dengan demikian, sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, mengodekan, menyimpan, menyintesis, dan menyajikan informasi sedemikian rupa sehingga mampu menjawab berbagai pertanyaan operasi dan strategi. Inti sistem informasi

adalah basis data yang berisi beragam dokumen dan data yang penting bagi manajer.

Sistem Informasi Manajemen (SIM) memperoleh materialnya dari evaluasi eksternal dan internal sebuah organisasi. SIM mengumpulkan data mengenai pemasaran, keuangan, produksi, dan hal-hal yang terkait dengan personalia secara internal, juga faktor-faktor sosial, budaya, demografis, lingkungan, ekonomi, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan kompetitif secara eksternal. Data kemudian diintegrasikan sesuai kebutuhan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial. Sebuah SIM yang efektif memanfaatkan peranti lunak (*software*) dan peranti keras (*hardware*) komputer, beragam model analisis, dan basis data. Manfaat dari SIM yang efektif meliputi pemahaman yang lebih baik mengenai fungsi bisnis, komunikasi yang lebih bagus, pengambilan keputusan yang lebih berdasar, analisis persoalan yang lebih baik, dan pengendalian yang lebih efektif.

2.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2009:120) tujuan audit eksternal (*external audit*) adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Sebagaimana diisyaratkan dengan istilah *terbatas*, audit eksternal tidak bertujuan mengembangkan sebuah daftar lengkap dan menyeluruh dari setiap faktor yang dapat memengaruhi bisnis melainkan bertujuan mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respons berupa tindakan. Perusahaan harus mampu

merespons entah secara ofensif maupun defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman potensial.

Berdasarkan penjelasan yang ada dalam buku, David (2009:120) menyebutkan kekuatan-kekuatan eksternal (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori luas. Yaitu:

2.3.2.1 Kekuatan Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Sebagai contoh, ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia. Juga, ketika tingkat suku bunga naik, pendapatan diskresioner menurun dan permintaan akan barang diskresioner pun turun. Ketika harga saham naik, permintaan akan ekuitas sebagai sumber modal bagi pengembangan pasar meningkat. Selain itu, ketika pasar bertumbuh, kekayaan konsumen dan bisnis meluas (Fred R. David 2009:124).

Amirullah (2015:27) menjelaskan lingkungan ekonomi merupakan arah dan ciri dari perekonomian di mana suatu perusahaan bersaing dan akan bersaing. lingkungan ekonomi suatu negara jelas akan mempengaruhi kinerja perusahaan dan industri. Karena pentingnya pengaruh lingkungan ekonomi ini, maka para ahli strategi mempelajari lingkungan ekonomi untuk mengidentifikasi perubahan, kecenderungan dan implikasi strateginya. Pada prinsipnya kekuatan yang sangat besar yang mempengaruhi daya beli dan pola pembelian konsumen itu meliputi:

1. Pertumbuhan ekonomi

Laju pertumbuhan ekonomi suatu negara menunjukkan perubahan tingkat kegiatan ekonomi yang terjadi dari tahun ke tahun. Untuk mengetahui tingkat pertumbuhan ekonomi suatu negara maka harus membandingkan pendapatan nasional dari tahun ke tahun. Suatu perekonomian dikatakan mengalami pertumbuhan atau penyusutan jika tingkat kegiatan ekonomi yang dicapai lebih tinggi dari waktu ke waktu sebelumnya.

Negara yang memiliki tingkat pertumbuhan ekonomi yang tinggi akan menjadi peluang besar bagi setiap investor atau perusahaan dalam meraih pasar. Hal ini dimungkinkan karena pertumbuhan ekonomi yang tinggi akan membentuk masyarakat yang memiliki daya beli yang tinggi pula.

2. Pendapatan perkapita

Yang dimaksud pendapatan per kapita masyarakat adalah jumlah uang yang dimiliki oleh masyarakat setempat untuk melakukan transaksi-transaksi ekonomi. Masyarakat yang memiliki tingkat pendapatan yang tinggi biasanya diikuti dengan semakin meningkatnya kebutuhan, yang berarti adanya peluang pasar. Setiap pasar yang dimasuki perusahaan jelas mengharapkan adanya daya beli dari masyarakat yang dilayaninya. Dan hal tersebut akan terjadi apabila pendapatan masyarakat mencukupi untuk memperoleh kebutuhannya.

3. Tingkat inflasi

Inflasi merupakan tingkat kenaikan harga-harga barang dan jasa yang berlangsung secara terus-menerus dan dalam waktu yang relatif lama. Tingkat inflasi yang tinggi mempengaruhi kemampuan masyarakat untuk membeli suatu

barang. Bagi pemasar, kecenderungan adanya kenaikan inflasi ini menjadi tantangan sekaligus peluang dalam bersaing.

2.3.2.2 Kekuatan Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan

David (2009:127) berpendapat bahwa perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Dalam hampir segala hal, dunia saat ini sangat berbeda dibandingkan kemarin, dan esok menjanjikan perubahan yang lebih besar lagi.

Amirullah (2015:29) menyampaikan faktor dan budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Jika sikap sosial berubah, maka berubahlah pula permintaan akan berbagai barang kebutuhan. Perusahaan yang cepat mengantisipasi atau bereaksi secara tepat terhadap perubahan sosial, mereka akan mampu menawarkan produk atau jasa yang mempunyai nilai keunggulan.

Sementara itu, karakteristik demografis di negara berkembang sedikit berbeda dengan karakteristik demografis di negara maju. Hal tersebut jelas akan menimbulkan kondisi lingkungan bisnis yang unik. Disebutkan beberapa hubungannya faktor demografis dengan perusahaan yaitu:

1. Besar kecilnya populasi

Jumlah penduduk yang banyak akan mempengaruhi penyerapan produk di suatu negara. Hal ini berarti bahwa suatu negara yang memiliki jumlah penduduk yang besar akan menjadi pasar potensial bagi pemasaran perusahaan. Pertumbuhan penduduk yang tinggi pula menjadi tolak ukur keunggulan komparatif (*comparative advantage*) bagi perusahaan dengan asumsi jumlah penduduk yang besar akan mampu menyediakan sumber daya yang melimpah.

2. Struktur usia

Struktur usia penduduk di suatu negara berbeda dengan negara lainnya dan hal itu akan ikut mempengaruhi tingkat konsumsi terhadap barang-barang yang dijual oleh perusahaan dan industri. Dilihat dari aspek pemasaran, penduduk usia muda dapat menciptakan permintaan terhadap jenis produk tertentu yang khas bagi mereka.

3. Distribusi geografis

Perpindahan penduduk dari suatu wilayah ke wilayah lainnya akan berpengaruh terhadap permintaan suatu barang atau jasa. Suatu wilayah yang dimasuki oleh banyak pendatang akan mempertinggi tingkat permintaan terhadap kebutuhan hidup.

4. Komposisi etnis

Melalui pengamatan yang teliti, perusahaan dapat mengembangkan dan memasarkan barang dan jasa yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan unik serta kepentingan kelompok etnis yang berbeda.

5. Distribusi pendapatan

Dengan memahami bagaimana pola distribusi pendapatan dalam populasi, perusahaan dapat mengetahui besarnya daya beli dan *discretionary income* kelompok yang berbeda.

6. Kelompok pendidikan

Jumlah penduduk yang populasi masyarakatnya berpendidikan tinggi menimbulkan permintaan terhadap suatu barang.

2.3.2.3 Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum, karenanya, dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik organisasi kecil maupun besar. Kesalingtergantungan global yang semakin meningkat di kalangan ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi memaksa perusahaan untuk mempertimbangkan dampak potensial dari variabel-variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi kompetitif mereka (Fred R. David 2009:131).

Menurut Sofyan (2015:60) pemerintah mempunyai pengaruh dalam operasional uaha. Mereka mengatur masalah upah, mengendalikan harga, keseimbangan kesempatan kerja, keamanan dan kesehatan kerja, bagaimana cara pembelian kredit itu dilaksanakan, dimana saja pabrik-pabrik itu didirikan, apakah perusahaan melaksanakan iklan atau tidak, hukum dan peraturan apa yang harus

dipatuhi. Kegiatan pemerintahan mempengaruhi pilihan strategi usaha, ia dapat menaikkan peluang usaha atau merupakan ancaman bagi usaha, misalnya:

1. Pemerintah adalah pembeli produk dan jasa terbesar. Kebijakan pemerintah menciptakan industri baru atau tambahan usaha baru dapat merupakan ancaman usaha.
2. Pemerintah mensubsidi perusahaan dan industri untuk membantu kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan. Pemerintah pusat dan daerah mensubsidi dengan mengurangi pembayaran pajak pendapatan, membolehkan biaya training karyawan baru sebagai kegiatan dari biaya perusahaan, dan lain sebagainya. Ini merupakan peluang usaha.
3. Pemerintah melindungi perusahaan dalam negeri dari perlakuan tidak adil dari perusahaan asing. Caranya dengan pembatasan impor, kebijakan tarif masuk, melarang sistem *dumping*, dan pemerintah membantu kemudahan ekspor. Ini dapat menjadi peluang atau perlindungan usaha.

2.3.2.4 Kekuatan Teknologi

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Kemajuan superkonduktivitas saja, yang meningkatkan daya produk-produk elektrik dengan mengurangi resistensi pada arus, telah merevolusi operasi bisnis, khususnya dalam industri transportasi, utilitas, perawatan kesehatan, kelistrikan, dan komputer (Fred R. David 2009:135).

Internet bertindak sebagai mesin ekonomi nasional dan global yang memacu pertumbuhan, sebuah faktor yang sangat penting dalam kemampuan sebuah negara

untuk meningkatkan standar hidup dan ia membuat perusahaan mampu menghemat banyak biaya distribusi dan transaksi dari penjualan langsung ke sistem pemasaran. Kekuatan teknologi merepresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi baik secara dramatis memengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk yang baru dan lebih baik dan mengubah posisi kompetitif relatif dalam suatu industri.

2.3.2.5 Kekuatan Kompetitif

David (2009:137) berpendapat bahwa salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil. Mengidentifikasi pesaing utama tidak selalu mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi-divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*) adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan di suatu industri tertentu dapat dipandang sebagai perpaduan dari lima kekuatan:

1. Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Semakin tinggi persaingan antar perusahaan, maka maka tingkat profitabilitas industri akan semakin meningkat. Dimensi persaingan dapat terlihat jelas dalam faktor harga, kualitas, dan inovasi (Amirullah 2015:48).

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Penyusun strategi harus mampu mengidentifikasi perusahaan baru yang berpotensi masuk ke pasar, dan memonitor strategi pesaing baru. Ketika ancaman perusahaan baru masuk ke pasar, perusahaan yang telah ada umumnya memperkuat posisi mereka dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut dengan menurunkan harga, dan menambah fitur.

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Besarnya tekanan kompetitif yang berasal dari pengembangan produk pengganti biasanya ditunjukkan oleh rencana pesaing untuk memperluas kapasitas produksi, selain angka penjualan dan pertumbuhan laba mereka. Perusahaan dapat menekan kompetisi produk pengganti dengan melakukan diferensiasi produk, misalnya perbaikan kualitas dan lokasi usaha yang lebih strategis (Amirullah 2015:47).

4. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok memengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi.

5. Daya Tawar Konsumen

Ketika konsumen membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat mereperesentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan. Perusahaan pesaing bisa saja menawarkan atau memberikan layanan khusus untuk mendapatkan loyalitas konsumen manakala daya tawar kuat.

2.4 Klasifikasi Strategi

Berdasarkan penjelasan dari David (2009:248) strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi 11 tindakan. Banyak atau dapat dikatakan organisasi secara bersamaan menjalankan gabungan dari dua atau lebih strategi, tetapi strategi gabungan/kombinasi bisa jadi sangat beresiko jika dijalankan terlalu lama dan jauh. Berikut tingkatan-tingkatan strategi alternatif perusahaan.

2.4.1 Strategi Integrasi

Strategi integrasi dapat dibagi kembali menjadi tiga bagian yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal secara kolektif kadang disebut sebagai strategi-strategi integrasi vertikal yang berarti memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan pesaing.

1. Strategi Integrasi ke Depan (*forward integration*)

Berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas distributor atau peritel.

2. Strategi Integrasi ke Belakang (*backward integration*)

Baik produsen maupun peritel membeli material yang mereka butuhkan dari pemasok. Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi ini sangat tepat ketika pemasok perusahaan yang ada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampau mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan.

3. Integrasi Horizontal (*horizontal integration*)

Mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan yang lebih besar atas persaingan perusahaan. Salah satu tren paling signifikan dalam manajemen strategis dewasa ini adalah meningkatnya pemakaian integrasi horizontal sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambilalihan (*takeover*) di antara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi serta mendorong transfer sumber daya dan kompetensi.

2.4.2 Strategi Intensif

Strategi intensif terdiri atas penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Hal-hal tersebut mengharuskan adanya upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Berikut penjelasan lebih lengkapnya.

1. Penetrasi Pasar (*market penetration*)

Adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan,

peningkatan pengeluaran untuk iklan, dan penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif.

2. Pengembangan Pasar (*market development*)

Meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.

3. Pengembangan Produk (*product development*)

Adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan.

2.4.3 Strategi Diversifikasi

Terdapat dua jenis umum strategi diversifikasi yaitu terkait dan tak terkait. Bisnis dikatakan *terkait* ketika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif, bisnis dikatakan *tak terkait* ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Sebagian besar perusahaan memilih strategi diversifikasi yang terkait untuk memanfaatkan sinergi-sinergi berikut:

1. Mentransfer keahlian yang bernilai secara kompetitif, tips dan trik teknologis, atau kapabilitas lain dari satu bisnis ke bisnis yang lain.
2. Memadukan aktivitas terkait dari bisnis yang terpisah ke dalam satu operasi tunggal untuk mencapai biaya lebih rendah.
3. Memanfaatkan nama merek yang sudah dikenal luas.

4. Kerja sama lintas bisnis untuk mencapai kekuatan dan kapabilitas sumber daya yang bernilai secara kompetitif.

2.4.4 Strategi Defensif

Terbagi atas tiga strategi kembali, yaitu:

1. Penciutan (*retrenchment*)

Penciutan terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun. Penciutan dirancang untuk memperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi.

2. Divestasi (*divestiture*)

Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciutan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal, atau yang tidak begitu sesuai dengan aktivitas perusahaan lain.

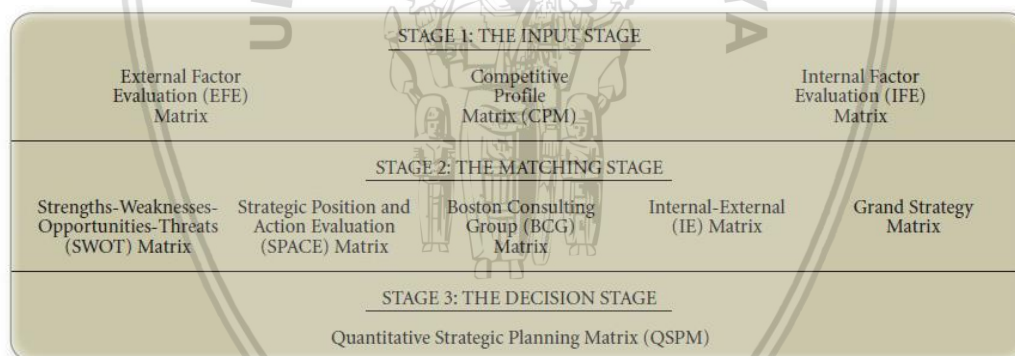
3. Likuidasi (*liquidation*)

Merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional, artinya seluruh aset perusahaan yang bernilai *tangible* dijual. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang sangat besar.

2.5 Analisis dan Pilihan Strategi

Menurut David (2009:320) analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik dalam membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan, ditambah dengan informasi audit eksternal dan internal memberikan landasan untuk menciptakan serta mengevaluasi strategi alternatif yang masuk akal. Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka pengambilan keputusan tiga tahap, seperti ditunjukkan gambar dibawah.

Gambar 2.2
Kerangka Analitis Perumusan Strategi



Sumber: David, Manajemen Strategis konsep 2009:324

Alat yang ditampilkan dalam kerangka ini bisa diterapkan untuk semua ukuran dan jenis organisasi serta dapat membantu para penyusun strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi.

Tahap Pertama dari kerangka perumusan terdiri atas Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), dan Matriks Profil

Kompetitif (CPM). Tahap Pertama, Tahap Input (*Input Stage*) berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap Kedua, Tahap Pencocokan (*Matching Stage*) berfokus pada penciptaan strategi yang masuk akal dengan memperhatikan faktor eksternal dan internal utama. Tahap Kedua meliputi Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT), Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE), Matriks Boston Consulting Group (BCG), Matriks Internal-Eksternal (IE) dan Matriks Strategi Besar. Tahap Ketiga, Tahap Keputusan (*Decision Stage*) melibatkan satu teknik yaitu Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) dengan menggunakan informasi input Tahap Pertama untuk secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam Tahap Kedua.

Prosedur perumusan strategi tahapan input mengembangkan Matriks EFE, IFE, dan CPM melalui audit sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya. Kemudian, tahapan pencocokan terdiri atas lima teknik yang dapat digunakan dengan urutan manapun dan diakhiri tahapan keputusan. Berikut rinciannya.

1. Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT)

(*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* - SWOT) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu:

- a. SO (kekuatan-peluang), memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b. Strategi WO (kelemahan-peluang), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

- c. Strategi ST (kekuatan-ancaman), menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- d. Strategi WT (kelemahan-ancaman), merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

2. Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE)

(*Strategic Position and Action Evaluation* - SPACE) merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu.

Sumbu-sumbu Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal (kekuatan finansial [*financial strenght* – FS] dan keunggulan kompetitif [*competitive advantage* – CA]) dan dua dimensi eksternal (stabilitas lingkungan [*environmental strability* – ES] dan kekuatan industri [*industry strenght* – IS]). Keempat faktor ini kiranya merupakan penentu terpenting dari posisi strategis keseluruhan organisasi.

3. Matriks Boston Consulting Group (BCG)

Secara khusus dirancang untuk membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan strategi. BCG menggambarkan perbedaan antar divisi dalam hal posisi pasar relatif dan tingkat pertumbuhan industri. Dalam contoh gambar dapat dijelaskan bahwa;

- a. Divisi yang terletak di kuadran I dinamakan “Tanda Tanya” karena organisasi

harus memutuskan apakah hendak memperkuat bisnis dengan strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, atau pengembangan produk) atau menjualnya.

- b. Kuadran II dinamakan “Bintang” menggambarkan peluang pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang terbaik organisasi. Strategi dalam kuadran ini antara lain strategi integrasi, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.
- c. Di kuadran III dinamakan “Sapi Perah” karena divisi menghasilkan kas melebihi kebutuhannya dan sering “diperah”. Strategi bagi kuadran ini meliputi pengembangan produk, diversifikasi, penciutan, dan divestasi.
- d. Dan divisi yang terletak di kuadran IV dinamakan “Anjing” karena organisasi dianggap memiliki posisi pasar relatif yang rendah dan lambat atau sama sekali tidak tumbuh. Oleh karena posisi internal dan eksternal yang lemah kuadran ini memaksa bisnis dilikuidasi, divestasi, atau dipangkas melalui penciutan.

4. Matriks Internal-Eksternal (IE)

(*Internal-External* – IE) memosisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Serupa dengan Matriks BCG dalam pengertian bahwa kedua alat tersebut menempatkan divisi-divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis. Selain itu, ukuran setiap lingkaran menunjukkan persentase hasil penjualan dari setiap divisi, sedangkan potongan kuenya menunjukkan persentase hasil laba dari setiap divisi baik dalam Matriks BCG maupun Matriks IE.

5. Matriks Strategi Besar

Grand Strategy Matrix merupakan tahapan pencocokan (*matching stage*) pada proses formulasi strategi. Matrik ini didasarkan pada dua dimensi evaluasi yaitu posisi kompetitif (*competitive position*) dan pertumbuhan pasar (*market growth*). Strategi yang sesuai untuk dipertimbangkan suatu organisasi terdapat pada urutan daya tariknya dalam masing-masing kuadran dalam matriks.

Matriks Strategi Besar mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. Pada kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan mereka saat ini terhadap pasar secara serius. Perusahaan di kuadran III bersaing dalam industri yang tumbuh dengan lambat dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Untuk kuadran IV, perusahaan memiliki posisi kompetitif yang kuat dalam industri yang tumbuh lambat.

6. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

(*Quantitative Strategic Planning Matrix* – QSPM) merupakan alat analisis yang digunakan untuk memutuskan strategi yang akan digunakan berdasarkan dari faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Perhitungan QSPM didasarkan kepada input dari bobot Matriks Internal-Eksternal (IE), serta alternatif strategi pada tahap pencocokan.

Pada kerangka perumusan strategi komprehensif QSPM menggunakan input dari analisis Tahap Pertama dan hasil pencocokan dari analisis Tahap Kedua untuk menentukan secara objektif di antara alternatif strategi. Yaitu, Matriks EFE, Matriks IFE, dan Matriks Profil Kompetitif yang membentuk

Tahap Pertama, digabung dengan Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, dan Matriks IE yang membentuk dalam Tahap Kedua, memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (Tahap Ketiga).

2.6 Strategi Pengembangan Usaha Baru

Usaha kecil mempunyai definisi yang beragam dan belum dapat diterima secara umum. Menurut Bolton dalam Analoui dan Karami (2003:26) usaha kecil ialah sebuah bisnis independen, dikelola oleh pemiliknya atau kepemilikan bersama dan memiliki pangsa pasar yang kecil. Pemilik atau manajer sebuah usaha menginginkan usaha yang mereka jalankan dapat berkembang dengan baik, karena itu pemilik atau manajer perlu mengetahui bahwa bisnis bergerak melalui tahapan. Tidak semua ahli teori sepakat akan penggambaran pada tahapan-tahapan tersebut, akan tetapi menurut Kao dan Liang adanya penggambaran tahapan-tahapan tersebut dapat membimbing pemilik atau manajer agar dapat fokus pada beberapa isu-isu strategis, tujuan dan penentuan strategi berdasarkan setiap tahapan usaha. Tahapan-tahapan tersebut terdiri dari *incubation (pre-startup)*, *startup*, *development*, *growth*, dan *expansion*. Penjelasan masing-masing tahapan dalam siklus pengembangan usaha yang dikemukakan Kao dan Liang (2001) yaitu:

1. Tahap *Incubation* atau *Pre-startup*

Dalam tahapan ini wirausahawan memiliki produk/jasa atau ide usaha, tetapi butuh lebih jauh untuk dikembangkan atau dikomersialisasikan. Usaha tidak memiliki status dalam pasar tetapi memiliki visi/misi usaha yang jelas dan mungkin memiliki “wujud” yang dipersepsikan dalam tulisan. Beberapa isu

strategik yang perlu diperhatikan oleh pemilik atau manajer usaha pada tahap ini adalah kelayakan rencana bisnis, desain produk, dan operasional, kepemilikan atau legalitas usaha, dan pentingnya peran orang lain yang diperlukan untuk memulai usaha. Tujuan utama pada tahap ini ialah pemilik atau manajer mampu memproduksi produk atau jasa untuk mengawali kegiatan bisnis. Strategi yang digunakan dengan memperhatikan isu-isu strategik dan tujuan pada tahap ini ialah:

a. Melakukan riset pasar

Untuk mengetahui kelayakan rencana bisnis atau produk dapat dilakukan dengan melaksanakan riset pasar yaitu untuk mencari beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan.

b. Mempelajari pengetahuan dasar tentang biaya dan kas

Pada tahap ini berguna untuk memperkirakan kelayakan kegiatan operasional yang akan dijalankan dalam usaha.

c. Menjalin hubungan dengan rekan bisnis

Peran dari orang lain perlu diperhatikan oleh pemilik atau manajer karena seorang pemilik atau manajer tidak dapat mengembangkan usahanya seorang diri sehingga membutuhkan bantuan dari orang lain/rekan bisnis. Dengan menjalin hubungan dengan rekan bisnis akan bermanfaat sebagai pelengkap satu sama lain baik dalam sisi permodalan maupun keahlian.

d. Membangun jaringan

Menggunakan peran dari orang lain dapat dilakukan dengan kerjasama antar pemilik usaha atau dengan orang lain diluar usaha yang dijalankan. kerjasama

tersebut berguna untuk membangun jaringan demi saling mengembangkan usaha dan mengatasi masalah pada tahap *startup*.

e. Membentuk struktur hukum usaha

Memiliki struktur hukum dalam usaha dapat memberikan tanggung jawab operasi dan keuangan yang jelas sesuai perjanjian/hukum pada pihak yang terkait dalam usaha.

2. Tahap *Startup*

Tahap ini dimulai dengan pendirian usaha secara resmi atau penggabungan usaha. Tahap ini umumnya berjalan selama satu tahun. Kegiatan utama selama tahap ini ialah menawarkan sebuah produk atau jasa kepada pembeli yang potensial. Jarak penjualan antara \$0 sampai \$200.000 meskipun beberapa usaha baru dapat melampaui jumlah tersebut. Isu-isu strategik yang perlu diperhatikan pada tahap ini seperti bidang pemasaran, bidang keuangan, dan bidang sumber daya manusia. Tujuan utama pada tahap ini, pemilik atau manajer perlu melakukan penjualan dan memiliki simpanan agar dapat membangun kelangsungan hidup usaha. Penjualan akan memberikan pemasukan yang digunakan untuk membiayai operasional sehingga kegiatan usaha dapat terus berlangsung. Strategi yang digunakan dengan memperhatikan isu-isu strategik dan tujuan pada tahap ini yaitu:

a. Strategi produk

Strategi produk digunakan untuk menawarkan produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen dan cukup berbeda dengan beberapa kompetitor sehingga dapat menarik konsumen untuk memilih produk,

berkonsentrasi pada beberapa produk, mengantisipasi perubahan pasar, dan untuk melanjutkan inovasi produk.

b. Strategi harga

Strategi harga berfungsi untuk menentukan harga yang ditawarkan dapat diterima oleh konsumen dan dapat memberikan keuntungan yaitu harga yang tidak terlalu tinggi atau rendah.

c. Strategi distribusi

Strategi distribusi berguna untuk menentukan lokasi usaha, perantara, saluran distribusi, dan memilih distributor agar produk mudah dijangkau konsumen.

d. Strategi pengiklanan

Dengan menggunakan strategi pengiklanan dapat menarik perhatian konsumen agar membeli produk yang ditawarkan.

e. Pembiayaan melalui ekuitas dan pinjaman

Pembiayaan berfungsi untuk sumber modal yang digunakan dalam menjalankan kegiatan operasional usaha. Pembiayaan dapat diperoleh dari partner bisnis, kerabat, kapitalis ventura, pinjaman bank, kredit perdagangan, dan program pemerintah.

f. Membuat jurnal, buku besar, dan catatan tambahan

Pencatatan berguna sebagai perhitungan pajak, pengamanan keuangan dari luar, sebagai informasi, dan dasar dalam menyusun laporan keuangan.

g. Strategi pengembangan sumber daya manusia

Tahap ini diawali dalam mengembangkan sumber daya manusia melalui pembagian pekerjaan dan pendelegasian tanggung jawab.

3. Tahap *Development*

Tahap ini umumnya terjadi pada tahun kedua dan ketiga. Penjualan mungkin berjarak antara \$200.000 sampai \$2 juta (bervariasi sesuai dengan industrinya). Beberapa isu strategis yang perlu diperhatikan yaitu mempertahankan komitmen terhadap jiwa kewirausahaan, pengembangan sumber daya manusia, struktur dewan direksi, kebijakan SDM, pengelolaan aset, pengendalian manajemen, dan perluasan peluang pasar. Tujuan tahapan *development* awal ialah mencapai titik impas kas, menerima tanggapan positif pelanggan agar dapat mencapai presentase pertumbuhan. Strategi yang digunakan dengan memperhatikan isu dan tujuan, yaitu:

- a. Mempertahankan pendekatan kewirausahaan dengan mencoba mengerti setiap orang, siap mendengarkan, dan mendiskusikan terhadap ide mereka.
- b. Memilih dewan direksi yang dapat melengkapi kemampuan pemilik/manajer sehingga keputusan dapat memberikan masukan.
- c. Menggandeng serikat kerja dan memperhatikan hubungan kerja dalam merundingkan kebijakan SDM.
- d. Mengelola aset melalui investasi pada teknologi sebagai upaya untuk memperoleh keunggulan kompetitif.
- e. Menggunakan manajemen sistem pengawasan untuk memastikan tindakan sudah sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.

4. Tahap *Growth*

Perusahaan memiliki kemapanan di pasar dan umumnya terjadi pada tahun keempat dan kelima operasi (untuk beberapa perusahaan, tahap ini

membutuhkan waktu lebih lama dari dua tahun). Penjualan berjarak antara \$2 juta sampai \$10 juta (sesuai dengan sifat bisnis dan keadaan ekonomi). Beberapa isu yang harus diperhatikan yaitu penggunaan praktik manajemen yang profesional, struktur organisasi yang sesuai kebutuhan, motivasi karyawan, dan mengejar perluasan pasar melalui diversifikasi dan pertumbuhan keuangan. Tujuan tahapan ini ialah membangun beberapa aset dan menggandeng profesional untuk bergabung dalam manajemen, serta mengantisipasi sisa (laba) dan menginvestasi ulang (laba) tersebut untuk mengejar pertumbuhan. Strategi yang digunakan dengan memperhatikan isu dan tujuan pada tahap ini yaitu:

- a. Menggunakan perencanaan manajemen dan sistem pengawasan yang profesional untuk memandu tindakan manajerial dalam mencapai tujuan.
- b. Membagi keuntungan dan kepemilikan sebagai upaya memotivasi karyawan agar memiliki komitmen dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Diversifikasi digunakan untuk memperluas penjualan melalui peningkatan jenis produk yang ditawarkan pada pasar saat ini atau menawarkan produk baru pada pasar saat ini atau menawarkan produk baru ke pasar baru.

5. Tahap *Expansion*

Pada tahap ini usaha dapat jatuh dan gagal. Tahap ini umumnya terjadi dari tahun keenam sampai tahun kesepuluh atau lebih, ditandai oleh kedewasaan penuh dari perusahaan. Beberapa perusahaan mungkin tetap melanjutkan, tetapi yang lain telah mencapai titik jenuh dan mulai mengalami penurunan. Untuk perusahaan yang berekspansi, penjualan mungkin lebih besar dari pada \$20 juta. Isu strategis yang perlu diperhatikan yaitu perluasan pasar dan peningkatan

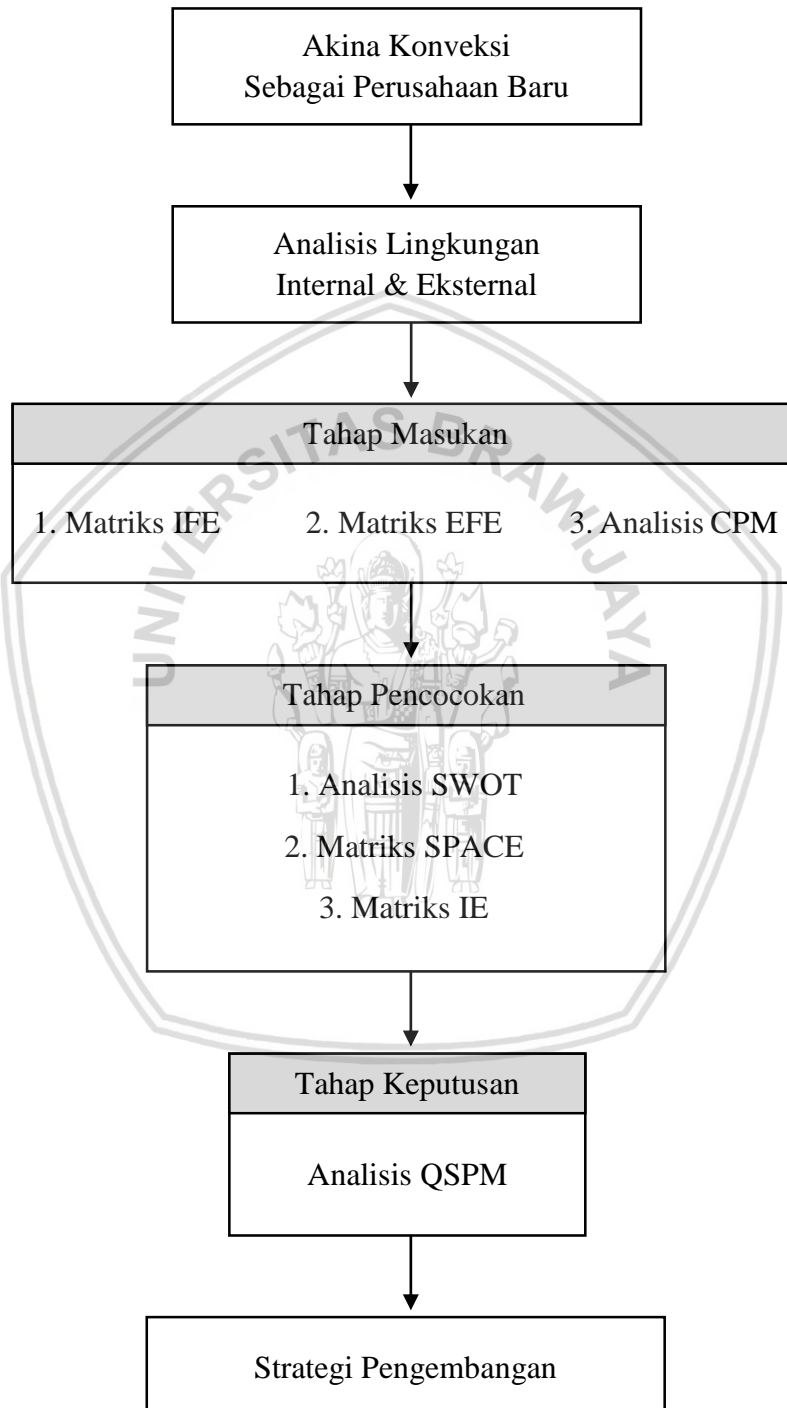
kapasitas produksi. Tujuan utama pada tahap ini ialah pemilik/manajer perlu menumbuhkan perusahaan baik secara integrasi vertikal atau horizontal agar dapat meningkatkan pertumbuhan. Strategi yang digunakan dengan memperhatikan isu dan tujuan yaitu:

- a. Memperluas pasar melalui waralaba, akuisisi, dan ekspor.
- b. Melepas perusahaan ke publik agar memperoleh sumber pembiayaan yang lebih banyak sehingga dapat meningkatkan kapasitas produksi.

2.7 Kerangka Berpikir

Kerangka Berpikir adalah penjelasan sementara terhadap suatu gejala yang menjadi objek permasalahan. Sebuah penelitian tentu diperlukan kerangka berpikir sebagai dasar untuk mencapai tujuan. Berdasarkan dari landasan teori, penelitian ini dilakukan guna merumuskan strategi alternatif berdasarkan lingkungan internal-eksternal sehingga kerangka berpikir yang peneliti gunakan adalah sebagai berikut:

Gambar 2.3
Kerangka Berpikir



Sumber: Data diolah 2018

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini diformat ke dalam desain penelitian deskriptif. Menurut Indriantoro dan Supomo (2012:88) Studi Deskriptif merupakan penelitian terhadap fenomena atau populasi tertentu yang diperoleh peneliti dari subjek berupa: individu, organisasional, industri atau perspektif yang lain. Studi ini membantu peneliti untuk menjelaskan karakteristik objek/subjek yang diteliti, mengkaji berbagai aspek dalam fenomena tertentu, dan menawarkan ide masalah untuk pengujian atau penelitian selanjutnya. Desain deskriptif bertujuan untuk menampilkan aspek 5W (*What, Who, When, Where, Why*) dan 1H (*How*) pada suatu kasus bisnis. Aspek tersebut akan mencakup tentang apa, siapa, kapan, dimana, mengapa dan bagaimana suatu topik permasalahan bisnis. Penelitian dengan desain deskriptif yang paling sederhana menyangkut suatu pertanyaan, dimana kita menanyakan suatu hal mengenai pokok permasalahan tertentu seperti besarnya, prosesnya, distribusinya, bentuknya, dan sebagainya (Wahyu Purhantara 2010:73).

Dari uraian diatas dapat kita pahami bahwa penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang berusaha menunjukkan fakta kondisi, objek, subjek, aktivitas, dan proses pada masa sekarang atau dalam kurun waktu yang memungkinkan. Penelitian deskriptif memiliki beberapa tujuan yaitu:

1. Mendefinisikan dan atau mendeskripsikan suatu pokok-pokok yang diteliti
2. Mengetahui perbedaan antara suatu pokok penelitian dengan pokok penelitian lain yang diteliti

3. Mengetahui pelaksanaan suatu peraturan/rencana penelitian
4. Menguji fakta dengan landasan teori/konsep di lokasi penelitian tertentu.

Kelemahan utama dalam penelitian deskriptif adalah kurangnya tanggapan subjek penelitian. Kelalaian subjek penelitian untuk mengembalikan daftar pertanyaan atau datang ke tempat wawancara yang telah ditentukan menyebabkan rendahnya tanggapan terhadap penelitian yang dilakukan. Jika tanggapan yang ada rendah, kesimpulan yang benar atau valid tidak dapat ditemukan (Mudrajat Kuncoro 2003:8).

3.2 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian meliputi dua hal, yakni objek dan subjek penelitian. Objek penelitian di dalam penelitian ini adalah Akina Konveksi. Selanjutnya, subjek penelitian adalah segala sesuatu yang diteliti dan erat kaitannya dengan permasalahan berdasarkan lingkungan internal dan eksternal. Banyak faktor yang mempengaruhi strategi pengembangan dilihat dari kondisi lingkungan internal-eksternal sehingga dalam penelitian ini dapat ditentukan batasan-batasannya seperti:

1. Analisis lingkungan internal yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan ditinjau dari aspek gambaran internal perusahaan meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, operasional, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.
2. Analisis lingkungan eksternal yang mengidentifikasi peluang dan ancaman, yang akan membahas gambaran lingkungan diluar perusahaan meliputi kekuatan

ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, pemerintahan dan hukum, kekuatan teknologi, serta kekuatan kompetitif.

3. Memilah dan menetapkan strategi menggunakan analisis lingkungan umum, IFE, EFE, CPM, analisis Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks IE, dan analisis QSPM.
4. Menetapkan strategi untuk pengembangan industri konveksi Akina Konveksi di Malang.

3.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan mengambil lokasi kantor Akina Konveksi di Jl. I.R. Rais Gg.14 No.445 Kelurahan Tanjungrejo, Kecamatan Sukun, Kota Malang. Waktu penelitian secara keseluruhan dilaksanakan selama tiga bulan terhitung 9 September 2017 – 22 November 2017. Alasan terkait objek penelitian tentu karena kantor tersebut merupakan pusat dari segala operasi kegiatan bisnis. Kemudian, dipertimbangkannya perolehan data yang lengkap sehingga dapat mendukung penelitian ini akurat dan sesuai pada informasi-informasi yang ada.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Data

Jenis penelitian yang diterapkan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2013:1) penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang ilmiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi

(gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Sementara menurut Kasiram (2010:172) penelitian kuantitatif adalah suatu proses menemukan pengetahuan yang menggunakan data berupa angka sebagai alat menganalisis keterangan mengenai apa yang ingin kita ketahui. Mengambil dari Fadjar (1989) penelitian kuantitatif memiliki beberapa ciri yaitu, dapat menyokong penggunaan metode kualitatif, menggunakan pengukuran yang terkendali, dan objektif.

3.4.2 Sumber Data

Di dalam penelitian ini terdapat dua sumber data yang akan digunakan, yaitu data primer dan data sekunder (Wahyu Purhantara, 2010:79-80).

1. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan. Data primer dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Pengumpulan data primer merupakan bagian integral dari proses penelitian bisnis dan yang seringkali diperlukan untuk tujuan pengambilan keputusan. Data primer dapat berupa opini subjek, hasil observasi terhadap suatu perilaku atau kejadian, dan hasil pengujian (Indriartono dan Supomo, 2009). Peneliti dengan data primer dapat mengumpulkan data sesuai dengan yang diinginkan, karena data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian dapat dieliminir atau setidaknya

dikurangi. Data primer dianggap lebih akurat, karena data ini disajikan secara terperinci.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari objek penelitian yang bersifat publik, yang terdiri atas struktur organisasi data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku-buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini. Dengan kata lain data sekunder diperoleh penelitian secara tidak langsung, melalui perantara atau diperoleh dan dicatat dari pihak lain (Indriantoro dan Supomo, 2009). Data sekunder dapat diperoleh dari studi kepustakaan berupa data dan dokumentasi. Dalam kaitan ini, peneliti dapat mencatat data sekunder ini melalui sumber data sekunder.

Metode untuk mengkaji data sekunder yang sering dipergunakan adalah metode dokumentasi. Metode dokumentasi adalah suatu penelaahan terhadap beberapa dokumen yang ada kaitannya dengan masalah penelitian dengan mengumpulkan data dan informasi melalui pihak kedua. Dengan demikian teknik dokumentasi yang berupa informasi berasal dari catatan-catatan penting baik dari organisasi/perusahaan maupun perseorangan (Hamidi, 2005:72).

Adapun dua data untuk menunjang kelengkapan pembahasan dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data yang berasal dari:

1. Data Internal

Data internal adalah data dari dalam suatu organisasi yang mencerminkan kondisi organisasi tersebut. Kaitannya dengan penelitian ini, data internal berupa hasil wawancara dengan *owner* Akina Konveksi, Malang.

2. Data Eksternal

Data eksternal adalah data dari luar suatu organisasi yang mampu menggambarkan kemungkinan faktor-faktor hasil kerja organisasi. Pada penelitian ini data eksternal yang digunakan adalah data-data yang memuat tentang berbagai informasi Akina Konveksi.

3.5 Metode dan Teknik Pengumpulan Data

Menurut Suwartono (2014:41) pengumpulan data adalah berbagai cara yang digunakan untuk mengumpulkan data, menghimpun, mengambil, atau menjangkau data penelitian. Penelitian ini menggunakan metode *case study* (studi kasus) yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari Akina Konveksi yang kemudian masing-masing elemen tersebut di analisis secara mendalam. Data-data yang didapatkan dari Akina Konveksi difokuskan pada bidang Manajemen Strategi khususnya lingkungan internal dan eksternal untuk selanjutnya di analisis lebih jauh tentang perumusan strategi pengembangan Akina Konveksi dengan alat analisis data yang tersedia.

Sejumlah tiga instrumen/teknik pengumpulan data guna memperoleh data yang dibutuhkan, yaitu:

1. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data, dimana pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan subjek penelitian atau responden (Wahyu Purhantara 2010:80). Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengontruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan kepada orang lain yang diwawancarai (*interviewee*). Data yang dikumpulkan umumnya berupa masalah tertentu yang bersifat kompleks, sensitif, atau kontroversial, sehingga kemungkinan jika dilakukan dengan teknik kuisioner akan kurang memperoleh tanggapan responden. Hasil wawancara selanjutnya dicatat oleh pewawancara sebagai data penelitian.

Metode wawancara dilakukan dengan berkomunikasi secara langsung (tatap muka) antara peneliti yang mengajukan pertanyaan dengan *owner* Akina Konveksi yang menjawab pertanyaan secara lisan. Pertanyaan yang diajukan bersifat terstruktur dan mendalam, maka pertanyaan disusun secara ketat, sama untuk setiap subjek wawancara dengan kata lain pertanyaan disampaikan pewawancara dengan mempertimbangkan keadaan situasi dari subjek. Dengan cara ini, pewawancara akan mendapatkan gambaran lengkap, ekspresi, emosi, perasaan, pendapat, dan pengalaman tentang topik yang sedang diteliti. Wawancara diterapkan secara intensif, berulang-ulang, dan lebih mengarah kepada rasa kekeluargaan.

2. Observasi dan Dokumentasi

Observasi adalah pengamatan dari peneliti terhadap objek penelitiannya. Peneliti dapat mengumpulkan data ketika peristiwa terjadi dan dapat datang lebih dekat untuk meliput seluruh peristiwa. Setelah itu, peneliti berusaha mencari data-data mengenai permasalahan melalui laporan-laporan yang ada di objek penelitian.

3. Studi Pustaka

Teknik ini bertujuan untuk memperoleh konsep teori berdasarkan referensi pustaka, kemudian melakukan studi literatur seperti buku, jurnal, artikel, ataupun penelitian ilmiah yang berkaitan dengan permasalahan.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data merupakan tahapan yang kritis dalam proses penelitian. Tujuan utamanya adalah menyediakan informasi untuk memecahkan masalah. Oleh karena itu setiap tahapan analisis data harus dimulai dengan pra analisis, yang mencakup klasifikasi, penyuntingan (*editing*), dan pemberian kode terhadap data (Mudrajat Kuncoro 2003:164).

3.6.1 Analisis Lingkungan Strategis

Tujuan dari analisa lingkungan strategis (*strategic analysis*) adalah untuk mengetahui pengaruh-pengaruh kunci, serta pemilihan strategi apa yang sesuai dengan tantangan yang datangnya dari lingkungan. Analisis lingkungan internal

dan eksternal akan memberikan gambaran lebih jelas tentang isu-isu strategis organisasi.

1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation – IFE Matrix*)

Adalah suatu alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Matriks IFE dikembangkan dengan lima tahap (Fred R. David 2008:206):

- a. Tuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total sepuluh hingga dua puluh faktor internal, mencakup kekuatan dan kelemahan. Tulis kekuatan lebih dahulu dan kemudian kelemahan. Buat sespesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka komparatif.
- b. Berikan bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja organisasi harus diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor guna mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa

kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapatkan peringkat 1 atau 2.

- d. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan rating untuk menentukan rata-rata tertimbang (skor) untuk masing-masing variabel.
- e. Jumlahkan rata-rata tertimbang (bobot dan skor) untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.

Tabel 3.1
Matriks IFE

FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
<i>Kekuatan:</i>			
1.
2.
3.
4.
<i>Kelemahan:</i>			
1.
2.
3.
4.
TOTAL	1,00		...

Sumber: Data diolah 2017

2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE Matrix*)

Adalah suatu bentuk analisis strategi dari faktor eksternal organisasi/perusahaan. Analisis ini perlu dilakukan untuk mendapatkan potret peluang dan ancaman. Matriks EFE dibuat dengan lima tahapan serupa dengan Matriks IFE.

Berikut contohnya:

Tabel 3.2
Matriks EFE

FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
<i>Peluang:</i>			
1.
2.
3.
4.
5.
<i>Ancaman:</i>			
1.
2.
3.
4.
5.
TOTAL	1,00		...

Sumber: Data diolah 2017

3. Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix* – CPM)

Mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Bobot dan skor bobot total, baik dalam Matriks Profil Kompetitif maupun Evaluasi Faktor Eksternal, memiliki arti yang sama. Namun demikian, faktor keberhasilan penting (*critical success*) dalam Matriks Profil Kompetitif mencakup baik isu-isu internal maupun eksternal; karenanya, peringkatnya mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = sangat kuat, 3 = kuat, 2 = lemah, 1 = sangat lemah. Berikut contohnya:

Tabel 3.3
Competitive Profile Matrix (CPM)

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Perusahaan 1		Perusahaan 2		Perusahaan 3	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1.
2.
3.
Total

Sumber: Data diolah 2018

3.6.2 Analisis SWOT

Metode analisis Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*). Analisis SWOT bertujuan untuk mencari posisi organisasi di dalam kekuatan kompetisi. Ada delapan langkah yang terlibat dalam membuat Matriks SWOT:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
3. Tuliskan kekuatan eksternal kunci perusahaan.
4. Tuliskan kelemahan eksternal kunci perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Gambar 3.1
Matriks SWOT

Biarkan selalu kosong	KEKUATAN (STRENGTHS – S) 1. 2. Tuliskan kekuatan 3.	KELEMAHAN (WEAKNESS – W) 1. 2. Tuliskan kelemahan 3.
PELUANG (OPPORTUNITIES – O) 1. 2. Tuliskan peluang 3.	STRATEGI SO 1. Atasi kelemahan 2. dengan memanfaatkan peluang 3.	STRATEGI WO 1. Gunakan kekuatan 2. untuk memanfaatkan peluang 3.
ANCAMAN (THREATS – T) 1. 2. Tuliskan ancaman 3.	STRATEGI ST 1. Gunakan kekuatan 2. untuk menghindari ancaman 3.	STRATEGI WT 1. Minimalkan 2. kelemahan dan hindari ancaman 3.

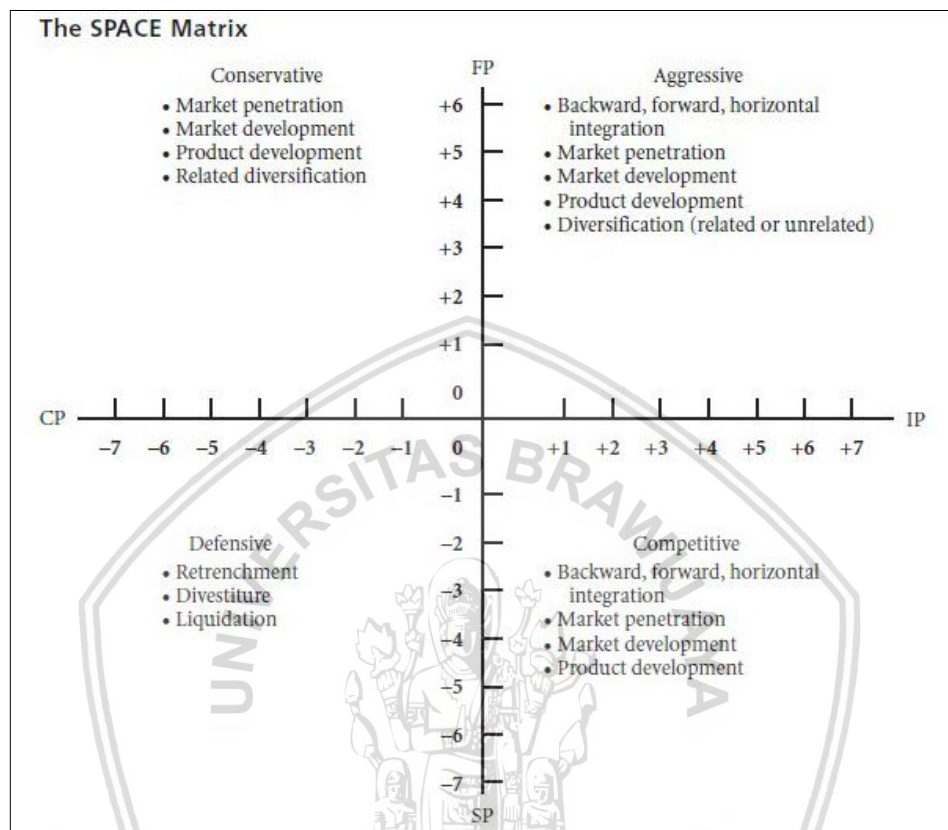
Sumber: David, Manajemen Strategis konsep 2008:287

3.6.3 Analisis Matriks SPACE

Analisis ini merupakan kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi tertentu. Tahap yang dibutuhkan untuk mengembangkan Matriks SPACE adalah sebagai berikut:

1. Pilih serangkaian variabel untuk menentukan kekuatan keuangan (FS), keunggulan kompetitif (CA), stabilitas lingkungan (ES), dan kekuatan industri (IS).
2. Beri nilai yang berkisar antara 1 (terburuk) hingga 6 (terbaik) untuk variabel dimensi FS dan IS. Beri nilai berkisar antara -1 (terbaik) sampai -6 (terburuk) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan pesaing pada sumbu IS dan ES, buatlah dengan industri lain.
3. Hitung rata-rata dari FS, CA, IS, dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
4. Petakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES, dan CA pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE.
5. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA, IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X. Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y. Petakan perpotongan kedua titik X dan Y (xy yang baru) tersebut.
6. Gambarlah arah vektor (*directional vector*) dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Arah panah menunjukkan jenis strategi yang disarankan bagi organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

Gambar 3.2
Matriks SPACE

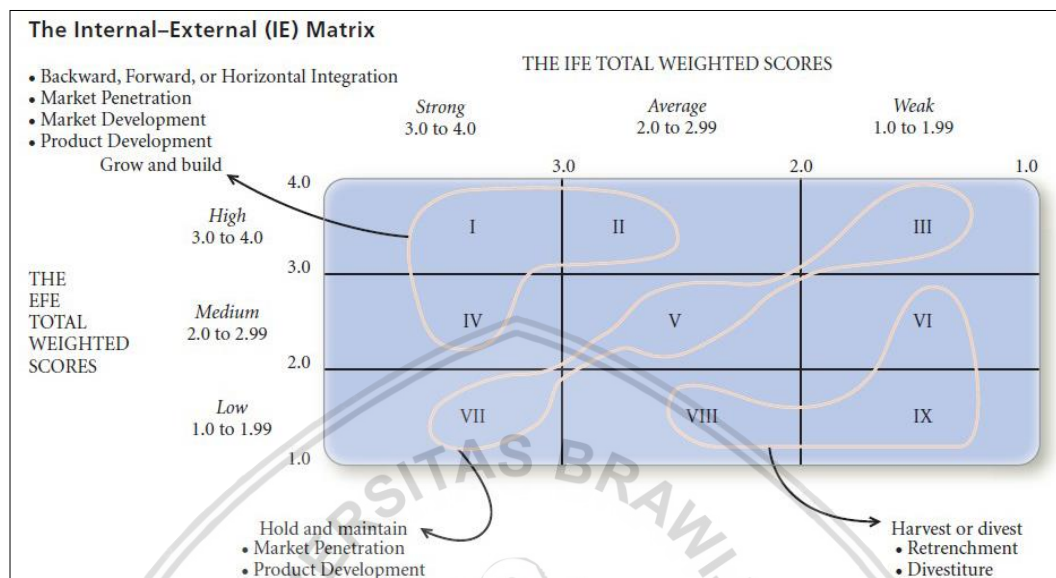


Sumber: David, Manajemen strategis konsep 2009:333

3.6.4 Analisis IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) berangkat dari matriks General Electric (GE-Model) yang dapat dikembangkan menjadi suatu model matriks. Matriks IE yaitu menyusun strategi yang terbagi ke dalam 9 sel. Tolok ukur yang digunakan adalah kekuatan-kelemahan internal dari IFE untuk garis horizontal, dan peluang-ancaman eksternal dari EFE untuk garis vertikal. Matriks IE diilustrasikan dalam Gambar 3.3.

Gambar 3.3
Matriks IE



Sumber: David, Manajemen Strategis konsep 2009:344

3.6.5 Analisis QSPM

Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tapi hanya strategi-strategi didalam rangkaian tertentu yang dievaluasi relatif satu terhadap yang lain. Langkah-langkah dalam penyusunan QSPM adalah:

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal.

3. Evaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
4. Tentukan nilai daya tarik (*Attractiveness Scores* – AS).
5. Hitung total nilai daya tarik.
6. Hitung penjumlahan total nilai daya tarik.

Tabel 3.4
Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
1.
2.
Kelemahan							
1.
2
Peluang							
1.
Ancaman							
1.
TOTAL

Sumber: Data diolah 2018

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Akina Konveksi Malang

Akina Konveksi berdiri pada tanggal 1 Maret 2016 digagas oleh bapak Tuy Juniarto Putro Utomo dan Helga Indra Rukmana, bertempat di sebuah rumah Jl. I.R. Rais Gg. 14 No.445 Kelurahan Tanjungrejo, Kecamatan Sukun, Kota Malang. Kala itu Akina Konveksi baru memperkerjakan dua orang penjahit dan satu orang di bagian sablon. Nama Akina diambil dari nama putra/putri *owner* bapak Tuy yakni Akia & Natysa. Berikut logo perusahaan:

Gambar 4.1
Logo Akina Konveksi



Sumber: Data internal Akina Konveksi 2017

Owner menjelaskan alasan dibalik ia mendirikan Akina adalah berawal dari keinginan untuk menciptakan konveksi yang berbeda dari pada industri konveksi umum lainnya di Kota Malang terutama dalam hal pelayanan, proses order, kualitas, dan produksi. *Owner* melihat bahwa tidak sedikit industri atau vendor konveksi yang tersebar di beberapa wilayah di Kota Malang ternyata masih menerapkan sistem konvensional. Sistem konvensional konveksi merupakan sistem atau prosedur pemesanan (order) yang bersifat biasa dan tidak terstruktur. Bentuk sistem ini tidak akan banyak membantu *customer* mendapatkan rancang desain pakaian yang baik, selain itu vendor juga tidak dapat memberikan jaminan kapan waktu pengerjaan pesanan selesai. Sebab memiliki berbagai kelemahan, akibatnya pakaian yang dihasilkan besar kemungkinan jauh dengan apa yang diinginkan oleh *customer*.

Dari kondisi tersebut, hadirnya Akina Konveksi merupakan solusi bagi masyarakat, organisasi kemahasiswaan, komunitas, perusahaan serta institusi pendidikan/pemerintah yang menginginkan adanya usaha jasa pembuatan pakaian jadi dengan kualitas dan pelayanan yang terpercaya. Akina Konveksi mampu menjamin prosedur order dilakukan dengan sistematis mulai dari jasa pembuatan desain, pemberian contoh bahan, display kaos/PDH/PDL, daftar ukuran pakaian yang tersedia, dan penyesuaian tingkat kualitas. Akina turut berkomitmen terhadap waktu pengerjaan, bahkan pemberian jaminan sebagai tanggung jawab perusahaan atas keterlambatan progress order. Melalui keunggulan pelayanan prima *owner* berharap bisa menarik minat *customer* menjadikan Akina Konveksi sebagai '*great partner for your apparel*'.

4.1.2 Lokasi Akina Konveksi Malang

Letak atau lokasi perusahaan adalah tempat perusahaan melakukan kegiatan sehari-hari. Hal ini perlu mendapatkan perhatian sebab jika salah memilih lokasi tentu berakibat kerugian bagi perusahaan. Sebagai contoh perusahaan yang salah dalam menempatkan lokasi akan mengalami kesulitan apabila mengadakan ekspansi, rendahnya daya jual perusahaan, dan menurunnya pendapatan. Perusahaan harus mencari kembali lokasi (*re-location*) yang tepat bahkan strategis. Karena semakin strategis lokasi usaha maka semakin baik pula dampaknya bagi perusahaan, misal lokasi yang tepat dan dekat dengan bahan baku akan berpengaruh pada biaya transportasi.

Akina Konveksi sampai saat ini seluruh kegiatannya baik itu operasional dan produksi masih dilakukan di rumah/kantor yang beralamat di Jl. I.R. Rais Gg.14 No.445 Kelurahan Tanjungrejo, Kecamatan Sukun, Kota Malang.

4.1.3 Visi, Misi, dan Tujuan

Visi dan misi adalah salah satu unsur kelengkapan yang harus dimiliki oleh setiap perusahaan. Sebab, kedua komponen ini nantinya dapat menjadi pedoman atas semua proses pengambilan keputusan yang hendak diambil oleh perusahaan tersebut. Visi merupakan suatu keadaan yang akan diwujudkan oleh suatu perusahaan melampaui realitas sekarang. Dalam pelaksanaan secara nyata, visi diwujudkan melalui penciptaan produk atau pelayanan yang diberikan kepada konsumen, kebutuhan yang bisa diwujudkan, dan segmen yang hendak dicapai serta nilai dan harapan pada masa mendatang. Sedangkan, misi merupakan suatu strategi

yang digunakan perusahaan untuk mencapai visi yang telah ditetapkan. Adapun visi dan misi dari Akina Konveksi yaitu:

1. Visi:

Menjadi konveksi yang unggul dalam layanan dan kualitas

2. Misi:

- a. Memberikan pelayanan konveksi dan solusi yang bermanfaat kepada seluruh *customer* dan mitra
- b. Mengembangkan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi
- c. Memberikan manfaat yang maksimal bagi karyawan dan masyarakat serta peduli pada lingkungan
- d. Menjadi pemimpin pasar dalam bisnis konveksi

Tujuan merupakan hasil akhir yang dicari perusahaan, dengan adanya sebuah tujuan maka visi dan misi akan semakin terwujud. Tujuan juga berisikan tentang komitmen beserta arahan bagi perusahaan secara jelas. Akina Konveksi memiliki tujuan yaitu:

Tujuan jangka panjang:

1. Mendirikan cabang baru

Tujuan ini sebagai cara menjangkau lebih banyak lagi *customer* khususnya mahasiswa dan komunitas atau organisasi-organisasi masyarakat.

Tujuan jangka pendek:

- a. Observasi atau survei lokasi strategis
- b. Alokasi dana untuk membeli lahan

2. Memperluas pasar dan memaksimalkan produksi

Tujuan ini merupakan usaha untuk mencari pasar dalam kurun waktu tertentu. Kemudian apabila terdapat banyak pesanan atau *order*, uang yang masuk tidak diambil sebagai laba melainkan digunakan kembali untuk memaksimalkan produksi selanjutnya.

Tujuan jangka pendek:

- a. Masuk ke dalam ranah pemerintahan
- b. Penggunaan modal dan biaya produksi yang efisien

3. Meningkatkan kualitas dan mutu produk

Sumber daya manusia adalah aspek terpenting dalam usaha konveksi guna mengantisipasi kapasitas atau jumlah *order* yang tidak dapat dikerjakan.

Tujuan jangka pendek:

- a. Perekrutan sumber daya manusia yang memiliki skill mumpuni
- b. Kerjasama dengan vendor kain

4. Mengenalkan Akina Konveksi melalui media online

Jejaring internet terkenal cepat dalam menyebarkan informasi, hal ini yang mendasari Akina Konveksi betul-betul memanfaatkan teknologi untuk memasarkan nama Akina Konveksi kepada masyarakat.

Tujuan jangka pendek:

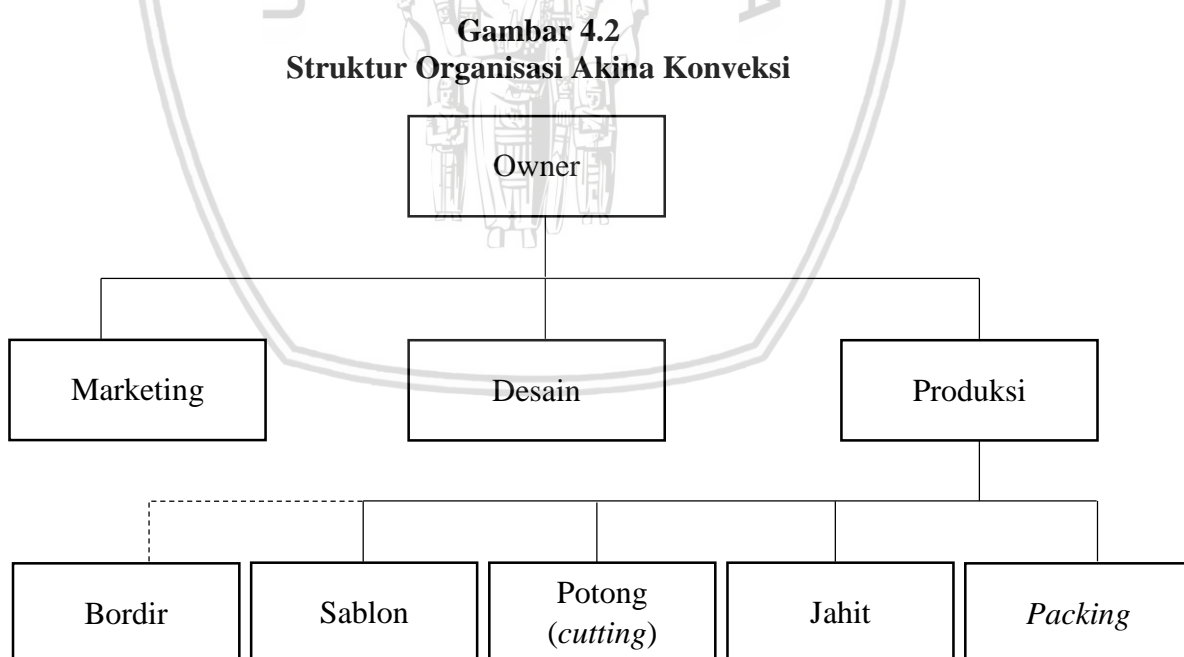
- a. Memanfaatkan berbagai macam aplikasi sosial media
- b. Meningkatkan *rating* pencarian di google

Bidang usaha dari Akina Konveksi adalah usaha jasa full konveksi yang mengarah ke pakaian semacam polo, kaos, kemeja, dan jaket. *Owner* mengatakan

dalam bidang usaha jasa konveksi produk yang ada dihasilkan berdasarkan *by order*, artinya jika terdapat pemesanan pakaian/kaos dari *customer* maka produksi berjalan. Sebaliknya, Akina Konveksi tidak akan mencetak pakaian diluar order atau pesanan kemudian diperdagangkan atau dijual.

4.1.4 Organisasi dan Personalia

Struktur organisasi adalah susunan komponen (unit) kerja pada badan usaha atau organisasi yang menunjukkan adanya pembagian tugas sebagaimana fungsi dan kegiatan berbeda yang dikoordinasikan. Bentuk struktur organisasi yang dimiliki Akina Konveksi dapat dilihat pada gambar dibawah:



Sumber: Data diolah 2017

Adapun pembagian tugas dan wewenang di Akina Konveksi, yaitu:

1. *Owner*

Owner adalah pemilik usaha yang bertugas turun langsung dalam mengelola bisnisnya. *Owner* memiliki wewenang untuk mengawasi seluruh kinerja karyawan dan mempunyai hak penuh segala keputusan. Namun, owner juga dapat terlibat pada proses produksi seperti membantu penyablonan pakaian.

2. Marketing

Pemasaran atau *marketing* ialah rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasan *customer*. Caranya dengan mempromosikan produk kepada para *customer*, dua metode yang diterapkan yaitu *offline* dan *online*. Tugas seorang *marketing* juga harus pintar dalam menjalin hubungan baik dengan pelanggan dan menjembatani antara Akina Konveksi dengan lingkungan eksternal.

3. Desain

Desainer adalah seorang yang bertugas membantu *customer* untuk mendapatkan rancangan atau gambaran desain pakaian pada proses order sampai akhirnya nanti akan diproduksi. Jabatan ini ditangani juga oleh karyawan *marketing*.

4. Produksi

Dikepalai oleh *owner* sendiri, bertugas dalam memberikan instruksi kerja kepada tiap-tiap bagian operasi seperti sablon, pemotongan kain, jahit, dan *packing* ketika terdapat order.

5. Bordir

Memiliki tugas membordir pakaian sesuai rancangan desain. Bagian ini sebenarnya dilakukan oleh pihak lain diluar perusahaan Akina Konveksi karena

keterbatasan sumber daya manusia dan tempat, akan tetapi Akina Konveksi bisa menjamin bahwa pengerjaan telah sesuai standar kualitas.

6. Sablon

Memiliki fungsi mencetak gambar pada pakain, terdiri dari beberapa peralatan seperti meja afdruk, screen, rakel, triplek, tinta warna, dan pasta sablon. Tugas seorang sablon juga harus mampu menciptakan bentuk dan gambar yang presisi.

7. Potong (*cutting*)

Pemotong bertugas untuk memotong bahan pakaian sesuai pola yang terdapat pada kertas marka atau kain sehingga diperoleh hasil potongan sesuai ukuran lebar/panjang dan pola busana yang telah direncanakan.

8. Jahit

Bagian jahit memiliki tugas menyambung dan menyatukan potongan kain dengan mesin jahit atau tangan sehingga tercipta pakaian siap pakai seperti kaos, polo, kemeja, dan jaket.

9. *Packing*

Bertugas sebagai *quality control*, mengecek kerapihan jahitan, merapikan atau membersihkan sisa jahitan kemudian sampai pada pembungkusan (*packing*).

Total karyawan yang dimiliki Akina Konveksi berjumlah 13 orang. Total yang terhitung pada Tabel 4.1 termasuk di dalamnya juga *owner* perusahaan, karena selain bertugas mengawasi dan memimpin kegiatan operasi *owner* juga terlibat pada proses produksi.

Tabel 4.1
Jumlah Karyawan Akina Konveksi

No.	Posisi/Jabatan	Jenis Kelamin	Pendidikan	Usia	Jumlah
1.	Marketing dan Desain	Laki-laki	S1	26	1
2.	Kepala produksi	Laki-laki	S1	27	1
3.	Bordir	Perempuan	S1	28	1
4.	Sablon	Laki-laki	S1, SMA/SMK	21-30	4
5.	Potong/ <i>cutting</i>	Perempuan	SMA	30	1
6.	Jahit	Perempuan	SMA	40-50	4
7.	<i>Packing</i>	Perempuan	SMA	50	1
TOTAL					13

Sumber: Data primer diolah 2018

4.1.5 Produk dan Sistem Produksi

Produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Karena Akina merupakan usaha di bidang konveksi sudah tentu produk yang dihasilkan adalah pakaian jadi seperti jaket, kemeja, dan polo.

Sistem produksi yaitu gabungan dari beberapa elemen-elemen struktural dan fungsional yang saling berhubungan serta saling menunjang untuk melaksanakan proses produksi dalam suatu perusahaan. Komponen atau elemen struktural yang membentuk sistem produksi Akina Konveksi terdiri dari bahan

(material), mesin, tenaga kerja, modal, dan lain-lain. Sedangkan komponen atau elemen fungsional terdiri dari perencanaan, pengendalian, koordinasi dan kepemimpinan yang semuanya berkaitan dengan manajemen.

Di Akina Konveksi produksi diawali dengan proses pemesanan atau order terlebih dahulu, kemudian pakaian selanjutnya didistribusikan dengan menggunakan ekspedisi travel dan jasa pengiriman barang baik itu pesawat atau kapal *cargo* agar produk dapat mudah dijangkau dan diterima *customer*. Tahapan-tahapan produksi/operasional yaitu sebagai berikut:

1. *Customer* dapat membawa rancangan atau desain model pakaiannya sendiri. Jika ada kendala misal desain (format gambar jpg/png) yang dibawa ternyata memiliki resolusi yang rendah maka gambar harus diolah kembali, artinya resolusi/format gambar diperbarui tanpa mengubah konsep. Ini berfungsi untuk memudahkan pengerjaan sablon/bordir.
2. Karyawan melayani dan membantu *customer* merancang desain, pemilihan warna dan pola. Opsi ini dilakukan apabila *customer* belum mempunyai desainnya sendiri.
3. Karyawan memberikan contoh sampel kain dan bahan sablon, kemudian karyawan juga dapat menunjukkan display kaos atau baju yang sudah jadi. Selanjutnya yaitu negosiasi harga terkait jumlah order dan biaya administrasi lainnya.
4. Melakukan pembelian bahan baku seperti kain, tinta, benang, dan lain-lain dipasok dari vendor kemudian diangkut dan disimpan pada tempat penyimpanan.

5. Setelah semua bahan baku disiapkan, kain dipotong sesuai pola atau jiplakan.
6. Bahan/kain yang telah menjadi potongan-potongan pola selanjutnya masuk pada tahap bordir dan sablon, disesuaikan dengan desain order *customer*.
7. Melalui proses bordir dan sablon, potongan kain diobras dan dijahit serta dipasangkan *overdeck* di bagian garis lehernya.
8. Pakaian jadi yang telah selesai dijahit akan melewati proses finishing yaitu buang benang, kemudian di cek kelayakannya dilakukan oleh karyawan di bidang *quality control*.
9. Pakaian yang lolos pada tahap *quality control* dikemas (*packing*) ke dalam plastik kemasan.
10. Pakaian selanjutnya didistribusikan ke *customer*.

4.1.6 Harga

Harga adalah salah satu variabel yang harus dikendalikan secara baik dan benar, karena harga akan sangat berpengaruh terhadap beberapa aspek kegiatan perusahaan menyangkut kegiatan pemasaran dan penjualan maupun aspek keuntungan yang ingin diraih oleh perusahaan. Harga ialah sejumlah nilai tukar yang diperoleh dari suatu barang atau jasa bagi konsumen. Dengan demikian, harga suatu barang atau jasa merupakan penentu bagi permintaan pasarnya. Tabel 4.2 menampilkan daftar harga (*price list*) Akina Konveksi pada tiap-tiap jenis pakaian dan bahan atau sablon yang digunakan, masing-masing mempunyai harga yang berbeda-beda sesuai variasi desain, ukuran, dan jumlah order dari *customer*.

Tabel 4.2
Daftar Harga Produk Akina Konveksi

DAFTAR HARGA			
Kaos		Tambahan Kaos	
TC Tipis	37.500	Variasi Warna Kain	5.000
TC Tebal	40.000	Warna Sablon	5.000
Semi Cotton	42.500	Ukuran XXL	5.000
Carded 32s	45.000	Ukuran XXXL	10.000
Carded 24s	47.500	Lengan Panjang	5.000
Combed 32s	47.500	Kerah	10.000
Combed 24s	50.000	Hoodie	10.000
Combed 32s BDG	57.500	Order 1 Lusinan	12.500
Combed 24s BDG	60.000	Order 2 Lusinan	7.500
Combed 20s BDG	65.000	Superwhite	5.000
Polo		Glitter	10.000
Lacoste TC	55.000	GID	10.000
Lacoste Pique	75.000	Plastisol	10.000
Lacoste Pique BDG	80.000	Discharge	15.000
Lacoste Cotton	85.000	Separasi CMYK	20.000
Kemeja		Tambahan Polo	
Oxford	85.000	Variasi Warna Kain	7.500
Castillo Drill	87.500	Bordir	3.000
American Drill	90.000	Ukuran XXL	7.500
Nagata Drill	97.500	Ukuran XXXL	15.000
Harga Di Atas Sudah Termasuk:		Lengan Panjang	7.500
Sablon soft rubber Ukuran A3 maks. 3 warna 1 sisi / 2 warna 2 sisi		Order 1 Lusinan	15.000
Bordir 2 titik 1 sisi atau 1 titik 2 sisi		Order 2 Lusinan	10.000
Gratis konsultasi desain		Tambahan Kemeja	
Garansi servis		Variasi	10.000
Discount Order		Bordir	3.000
125 – 250 pcs Disc. 5%		Ukuran XXL	10.000
250 – 500 pcs Disc. 10%		Ukuran XXXL	20.000
500 – 750 pcs Disc. 15%		Lengan Panjang	10.000
750 – 1000 pcs Disc. 20%		Pangkat & Saku	5.000
		Scotlight	10.000
		Order 1 Lusinan	17.500
		Order 2 Lusinan	12.500

Sumber: Data primer diolah 2018

4.2 Isu-Isu Strategik Sebagai Perusahaan Startup

Dikaitkan dengan tahapan-tahapan tentang pengembangan usaha kecil atau baru yang telah diuraikan dalam Bab II bahwa tahapan tersebut terdiri dari *pre-startup*, *startup*, *development*, *growth*, dan *expansion*. Akina Konveksi merupakan usaha independen yang berada pada tahapan *startup* karena telah berdiri secara resmi selama kurang lebih dua tahun.

Sesuai dengan apa yang dijelaskan, selama tahap ini Akina Konveksi banyak beraktifitas dalam kegiatan menjual atau menawarkan sebuah produk dan jasa kepada calon *customer* yang potensial guna memberikan pemasukan untuk membiayai kegiatan operasional usaha. Diluar fokus kegiatan perusahaan pada penjualan, penting bagi owner atau manajer memperhatikan isu-isu strategik yang ada di tahapan *startup*. Isu-isu tersebut yaitu bidang pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia.

4.2.1 Pemasaran

Peluang pemasaran sekarang ini sangat dipengaruhi oleh perkembangan arus informasi, teknologi, dan tuntutan masyarakat yang selalu mengikuti perubahan. Pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi memungkinkan adanya perdagangan digital melalui internet sebagai saluran penjualan yang kuat serta memperluas jangkauan geografis kepada *customer* untuk mempromosikan bisnis serta produk. Tetapi, perkembangan teknologi juga berarti ancaman sebab tingkat persaingan antar perusahaan semakin tinggi. Hal ini menjadikan suatu perusahaan dapat melakukan segala cara untuk menjatuhkan pasar perusahaan

lainnya. Dengan adanya tingkat persaingan yang tajam pula, membuat banyak produk terlihat relatif sama di pasar. *Customer* dihadapkan pada banyak pilihan sehingga sulit untuk membedakan satu produk dengan produk lain.

Customer kini kian pandai mengharapakan lebih dari apa yang mereka dapatkan di masa pembelian sebelumnya. *Customer* akan puas bila mereka mendapatkan produk berkualitas dan jasa dengan pelayanan prima, harga yang wajar, serta layanan purna jual sehingga semakin besar kemungkinan melakukan pembelian ulang atau melakukan hubungan dengan perusahaan. Mayoritas segmen Akina adalah *customer* muda yang berprofesi sebagai pelajar/mahasiswa. Oleh karena itu, agar kepuasan menjadi orientasi *owner* mengaplikasikan beberapa strategi bidang pemasaran yang meliputi strategi produk, harga, dan pengiklanan.

1. Strategi produk

Digunakan untuk menawarkan produk atau jasa yang dapat memuaskan kebutuhan *customer* dan cukup berbeda dengan beberapa kompetitor sehingga dapat menarik *customer*. Keberhasilan Akina dalam memaksimalkan strategi produk ditentukan oleh sifat-sifat yang terkandung pada produk itu sendiri. Sifat produk tersebut merupakan komponen yang membentuk atribut, berupa kesesuaian detail pesanan, ukuran/warna, dan manajemen waktu bahkan pelayanan purna jual seperti garansi atau reparasinya.

2. Strategi harga

Berfungsi untuk menentukan harga agar dapat diterima oleh *customer* dan dapat memberikan keuntungan yaitu harga yang tidak terlalu tinggi atau rendah. Akina mampu mengatur segala kebutuhan operasional baik pada kain dan bahan

produksi lainnya sehingga harga yang diberikan kepada *customer* adalah harga termurah di pasaran.

3. Strategi pengiklanan

Berfungsi untuk menarik perhatian konsumen agar membeli produk yang ditawarkan. Seperti yang dijelaskan sebelumnya di Bab I, Akina Konveksi menerapkan dua metode pemasaran yaitu pemasaran *online* dan *offline*. Perkembangan teknologi yang semakin canggih serta banyaknya berbagai *platform* sekarang mendukung penuh proses pemasaran perusahaan, sehingga pada *online marketing* Akina Konveksi lebih banyak beraktifitas di pengembangan laman web dan pemanfaatan beragam aplikasi sosial media. Melalui pengelolaan laman web perusahaan, *customer* dapat mengakses informasi kontak/lokasi, galeri, harga, dan macam-macam produk. Sementara aplikasi media sosial meliputi *facebook*, *instagram*, *line*, *telegram* (id: akinakonveksi) dan *whatsapp* (081333775913/08892628806) difungsikan untuk menyebarkan promosi dan penunjang *customer service*. Kelebihan penggunaan aplikasi media sosial tersebut sangat berpengaruh karena fleksibel, menjangkau pasar yang luas, dan menghemat pengeluaran biaya operasional. *Offline marketing* dilakukan dengan cara membagikan brosur kepada organisasi organisasi kemahasiswaan di beberapa universitas di Kota Malang seperti Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang dan lainnya. Pada café atau restoran brosur disebarakan melalui karyawan kasir. Selain itu, Akina turut giat dalam *supporting sponsorship* acara atau event, bukan dukungan secara finansial melainkan pemberian *discount* untuk pemesanan pakaian.

4.2.2 Keuangan

Sebagaimana diuraikan dalam Bab II, membuat jurnal, buku besar, dan catatan finansial lainnya merupakan isu-isu keuangan yang perlu diperhatikan dalam tahapan pengembangan perusahaan baru (*startup*). Kemampuan perusahaan baru menyiapkan sistem akuntansi yang baik sebagai bentuk pertanggungjawaban keuangan sekaligus menyadari tolok ukur apakah perusahaan yang bersangkutan termasuk perusahaan yang bisa bertahan untuk jangka waktu yang lama atau tidak.

Pencatatan di Akina Konveksi saat ini dilakukan dengan cara yang masih sederhana dibantu oleh *software* (aplikasi) komputer Microsoft Excel. Laporan menunjukkan bahwa sistem akuntansi perusahaan masih belum sempurna karena pencatatan atau laporan keuangan hanya menginformasikan jumlah produk yang dihasilkan tiap bulannya. Jumlah produk pada Tabel 4.3 merupakan gambaran sekaligus diasumsikan sebagai perolehan penjualan. Berdasarkan laporan produksi di bulan Agustus dengan jumlah produk terjual yakni 2.150 picis mengindikasikan perolehan penjualan bulan Agustus tahun 2017 lebih tinggi dibandingkan September dan Oktober.

Tabel 4.3
Laporan Produksi Bulanan

Bulan/periode tahun 2017	Jumlah produk/pcs
Agustus	2.150 pcs
September	500 pcs
Oktober	2.110 pcs

Sumber: Data diolah 2017

Setiap memulai periode produksi per tanggal 1, Akina Konveksi memiliki modal awal senilai kurang lebih dua puluh hingga tiga puluh juta. Modal tersebut digunakan untuk menyiapkan/membeli bahan baku dan segala macam kebutuhan operasional lainnya. Sementara, perolehan penjualan merupakan laba yang nantinya akan dimaksimalkan kembali pada modal awal untuk membuka periode produksi baru.

4.2.3 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan elemen penting di Akina Konveksi, karena dengan sumber daya manusia yang baik dan terampil maka hasil produksi dapat dikatakan berkualitas dan bernilai tinggi. Akina Konveksi banyak mengambil tenaga kerja yang berasal dari sekitar kawasan kantor, tetangga dan orang-orang yang sudah berpengalaman di bidang menjahit atau sablon. Perekrutan karyawan juga sudah dilakukan sesuai standar, seperti *interview* atau wawancara dan setor ijazah pendidikan terakhir. Akina Konveksi tidak langsung menetapkan tenaga

kerja baru tersebut sebagai karyawan resmi, melainkan karyawan baru akan diberikan waktu percobaan (*trial*) selama tiga bulan dimana karyawan harus belajar kembali tentang proses produksi. Selama masa percobaan karyawan baru dipantau, kemudian dievaluasi dan selanjutnya diambil keputusan apakah karyawan baru tersebut telah layak kerja atau tidak, jika layak tentu ada kontrak bermaterai sebagai tanda karyawan baru tadi telah menjadi karyawan resmi/tetap di Akina Konveksi. Perlu diketahui juga bahwa ketentuan gaji karyawan baru dalam masa percobaan adalah sebesar 70%.

Akina Konveksi memberlakukan dua sistem penggajian yaitu borongan dan bulanan. Penggajian borongan adalah gaji yang dibayarkan langsung per minggu bergantung pada jumlah order kepada karyawan yang bekerja di bagian jahit dan sablon. Sementara penggajian bulanan merupakan gaji yang dibayarkan (transfer) per bulan khusus pada karyawan di bagian desain dan pemasaran. Berdasarkan wawancara, *owner* berpendapat alasan mengapa sistem penggajian kepada karyawan tidak menyesuaikan dengan UMR (upah minimum regional) dikarenakan keterbatasan finansial perusahaan. *Owner* pun menganggap penggajian borongan dinilai lebih menguntungkan, sebab semakin banyak jumlah order yang masuk maka gaji yang didapat karyawan semakin besar. Besar gaji yang didapat karyawan dari sistem borongan setidaknya memberikan tambahan kesejahteraan karyawan, hanya saja jika jumlah order terbilang sedikit manajemen perlu mengeluarkan sejumlah uang untuk menutupi kurangnya gaji borongan tersebut.

Pelatihan karyawan umumnya dilatih oleh karyawan lama/senior selama waktu satu hingga dua minggu sampai karyawan baru benar-benar lihai di

bidangnya. Pelatihan dasar menjangkau seluruh *standard operating procedures* proses produksi, sebagai contoh di bagian penyablonan meliputi mengeringkan sablon, membersihkan *screen* sablon, memasang baju pada triplek, dan lain-lain. Begitu pula di bagian jahit, pelatihan ditujukan untuk karyawan agar mengetahui standar kerapihan pola dan jahitan.

4.3 Tahap Masukan dalam Perumusan Strategi

Tahap *input* atau masukan adalah tahap yang menjelaskan informasi dasar untuk merumuskan strategi. Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dibedakan menjadi dua yaitu data internal dan data eksternal, kemudian data akan di analisis lebih lanjut menggunakan Matriks IFE, dan Matriks EFE, serta *Competitive Profile Matrix* (CPM) untuk mengetahui lingkungan persaingan.

4.3.1 Analisis Lingkungan Internal dan Matriks IFE

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang menjadi kekuatan dan kelemahan di dalam lingkungan suatu perusahaan. Faktor-faktor diidentifikasi melalui wawancara peneliti melibatkan *owner* dan manajer Akina Konveksi. Dalam diskusi disebutkan banyak faktor-faktor yang terkait dengan kekuatan dan kelemahan perusahaan, selanjutnya faktor tersebut peneliti kembangkan untuk memudahkan dalam penyusunan analisis

matriks internal (IFE). Faktor kekuatan dan kelemahan internal yang diperoleh yaitu:

4.3.1.1 Kekuatan (*Strengths*)

1. Ketepatan waktu pengerjaan

Suatu hubungan antara pembeli dan penjual, *customer* berarti raja. Meningkatkan kepuasan *customer* merupakan bagian dari tujuan Akina Konveksi. Misalnya aspek desain, kepuasan dapat diukur dari segi estetika, pemenuhan fungsi, dan keawetan bahan. Sedangkan dari aspek pelaksanaan ukurannya yaitu pada kerapihan penyelesaian, integritas (sesuai gambar dan spesifikasi), bebas cacat, dan ketepatan waktu pengerjaan. *Just in time* atau sering disingkat dengan JIT adalah sistem produksi yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan pada waktu yang tepat sesuai dengan jumlah yang dikehendaki. Berkaca dari sistem tersebut Akina Konveksi memastikan jadwal yang direncanakan “tepat waktu” bisa direalisasikan berdasarkan kemampuan proses yang ada. Kemampuan proses diantaranya adalah persediaan bahan baku, waktu untuk memproduksi bahan menjadi barang jadi, dan optimalnya sumber daya manusia serta tenaga/mesin.

2. Harga murah dan bersaing

Jelas diketahui harga yang sudah tercantum pada Tabel 4.2 merupakan *price list* yang berlaku di Akina Konveksi, kemudian harga tersebut berbeda-beda di setiap jenis pakaian, bahan, desain, jumlah order dan waktu pengerjaan. Namun, perlu diterangkan disini bahwa penetapan harga final yang diberikan kepada

customer adalah harga termurah dengan keuntungan yang didapat antara Akina Konveksi dan *customer* sama dalam arti tidak ada pihak yang saling dirugikan. *Owner* menjelaskan perihal penetapan harga telah disesuaikan sebelumnya dengan harga-harga di pasaran. Uniknya harga kaos dan polo Akina Konveksi jauh lebih murah dibandingkan industri konveksi lain, contoh perbandingannya pada Konveksi Defix untuk pemesanan 24 pcs harga kaos Combed 24s/30s yaitu senilai Rp 55.000 sedangkan pada Akina Konveksi untuk minimal pemesanan 36 pcs harga kaos Combed 24s/32s berkisar antara Rp 47.500 sampai Rp 50.000.

3. Pemberian jaminan

Jaminan yang diberikan oleh Akina Konveksi terdiri dari dua macam yaitu berupa *cashback* dan *refund*. Kedua jaminan mempunyai fungsi tersendiri dan aktif ketika terdapat pengerjaan order untuk event-event. Jaminan *cashback* adalah pengembalian uang dengan nilai tertentu merujuk pada sejumlah pengerjaan pakaian yang belum diselesaikan. Pengembalian uang dimaksud yakni *cashback* senilai 20% untuk 1-3 hari keterlambatan, dan *cashback* senilai 50% untuk 3-7 hari keterlambatan. Sedangkan *refund* berarti pengembalian sepenuhnya untuk 7 hari sampai 1 bulan keterlambatan baik itu uang dan pakaian yang sudah jadi.

4. Pelayanan prima

Pelayanan prima bagi Akina Konveksi merupakan kunci nilai jual terhadap *customer*. Jika pelayanan dilaksanakan dengan baik tentu daya tarik minat dan kepercayaan *customer* pada perusahaan semakin meningkat. Oleh karena itu, ada beberapa kegiatan atau aktivitas didalam pelayanan yang perlu diketahui.

Pertama, responsif menanggapi pertanyaan-pertanyaan *customer* yang biasa ditanyakan melalui beragam aplikasi media sosial. Karyawan akan siap tanggap (*fast response*) selama jam kerja mulai dari pagi hari sampai sore, dan *slow response* pada jam malam. Kedua, membantu mengarahkan *customer* untuk menciptakan desain terbaik diikuti pula warna, tulisan, dan gambarnya dengan catatan deposit uang senilai Rp100.000. Uang deposit dikembalikan sebesar 75%-50% bila order telah *fix*, namun deposit hangus apabila order dibatalkan. Ketiga, pelayanan *custom* untuk mengubah beberapa bagian pakaian terkait panjang dan lebar ukuran.

5. Layanan prioritas

Sebagai bentuk vendor konveksi yang bersahabat dalam mendukung penuh event dan acara berbagai komunitas atau organisasi, maka dibuatlah layanan prioritas. Layanan prioritas adalah layanan yang menjamin pengerjaan order dapat selesai cepat dan tepat waktu. Artinya, order dapat dikerjakan selama 1 minggu atau bahkan 3 hari atas kondisi yang mengharuskan pakaian selesai sebelum digunakan pada hari event dilaksanakan. Layanan ini tentunya memiliki syarat dan ketentuan yang berlaku.

6. Mempunyai ukuran pakain sendiri

Tidak seperti perusahaan konveksi lain di Kota Malang yang memiliki ukuran berstandar distro dan toko-toko pakaian, Akina Konveksi mempunyai *size chart* pakaiannya sendiri. Mulai dari ukuran XXXL-5L/6L pakaian orang dewasa hingga ukuran anak-anak usia 4-9 tahun. *Owner* menciptakan ukuran atau pola yang berbeda tersebut dengan berdasarkan pengalaman dan pengetahuan tentang

bagaimana cara menyesuaikan ukuran pakaian lokal dan internasional yang didapat ketika dahulu ia bekerja di industri garment di Surabaya. Kemudian dicocokkan dengan tubuh masyarakat sekarang sehingga tercipta ‘*Size Chart Akina*’.

7. Jemput order

Proses order di Akina Konveksi juga dapat dilakukan di berbagai tempat umum, kampus, kantor atau rumah *customer* berada. Karyawan akan datang sekalipun itu hanya sebatas presentasi produk. Tetapi, Akina Konveksi dapat menolak permintaan pelayanan ini jika tidak ada keseriusan dari pihak *customer*, serta harga dan kuantitas/jumlah pakaian yang dipesan pun tidak memungkinkan.

4.3.1.2 Kelemahan (*Weakness*)

1. Sulit untuk mengerjakan desain pakaian yang rumit

Beberapa permintaan order terkadang tidak dapat disanggupi karena terkendala kemampuan produksi yang kurang memadai. Sebagai contoh kasus, apabila terdapat order dengan jumlah banyak ditambah detail atau desain pakain yang rumit. Sebuah desain yang rumit itu sendiri dapat dilihat dari banyaknya sablon/gambar pada satu pakaian dengan variasi warna yang berbeda-beda. Seharusnya pakaian tersebut dicetak melalui mesin digital printing sedangkan di Akina Konveksi saat ini masih menggunakan mesin cetak sablon manual, sehingga order semacam itu sulit untuk dikerjakan.

2. Tidak mampu melayani *customer* di luar jam kerja

Berkaitan dengan kekuatan “jemput order”, pihak Akina Konveksi enggan melayani permintaan order *customer* disaat jam kantor/operasional telah usai. Tidak sedikit *customer* meminta bertemu pada jam-jam malam atau saat hari libur, disisi lain karyawan mempunyai kesibukannya masing masing. Sebab itu, pihak Akina Konveksi akan mengarahkan *customer* untuk melakukan order pada esok hari meskipun order tersebut sifatnya penting.

3. Kualitas jahitan yang tidak serapi dengan vendor clothing

Kualitas pakaian konveksi memang tidak sebaik pakaian yang dihasilkan oleh perusahaan garment atau taylor. Di garment, kualitas pakaian lebih terjaga dengan memberikan ketentuan standar produk baik itu pada jahitan, mutu dari bahan, sablon dan lain-lain. Pasar yang diincar pun berbeda, biasanya pakaian dari perusahaan garment bisa ditemui di toko pakaian dan distro-distro kenamaan.

4. Keterbatasan sumber daya manusia dan alat produksi

Menanggapi permintaan order yang sewaktu-waktu melebihi jumlah kapasitas produksi tanpa diimbangi komposisi sumber daya manusia yang mencukupi sudah pasti hal tersebut mempunyai dampak besar bagi Akina Konveksi. Selain itu, hingga kini Akina Konveksi pun belum memiliki alat dan mesin bordir pribadi sehingga proses pembordiran diserahkan kepada rekanan kerja yang bergerak khusus dibidang bordir.

5. Sistem pencatatan keuangan belum sempurna

Perusahaan atau bisnis dapat dikatakan sehat atau tidak bisa dilihat dari laporan keuangan yang dimilikinya. Pencatatan keuangan digunakan sebagai pelaporan transaksi yang terjadi dalam harian, mingguan, dan bulanan. Dilihat dari laporan/pencatatan yang ada, Akina Konveksi nampak belum memiliki sistem pencatatan keuangan yang sempurna. Pencatatan bukan mengarah pada laporan laba rugi atau neraca keuangan melainkan jumlah produksi pakaian yang dihasilkan tiap bulannya. Laporan jumlah produksi diasumsikan sama dengan hasil penjualan, kemudian hasil penjualan sebagian masuk pada modal operasional juga kebutuhan dan gaji karyawan.

4.3.1.3 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Langkah-langkah dalam mengembangkan matriks Evaluasi Faktor Internal yaitu, pertama membuat daftar atau tabel faktor-faktor internal utama dan memasukkan 7 faktor kekuatan dan 5 faktor kelemahan Akina Konveksi sebagaimana yang disebutkan di audit internal. Kedua, memberikan setiap faktor nilai bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (paling penting). Bobot yang diberikan pada faktor menandakan signifikansi faktor tersebut bagi keberhasilan perusahaan. Perhatikan bahwa faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar diberikan nilai bobot tertinggi. Ketiga, memberikan rating dari 1 sampai 4 pada setiap faktor. Rating harus dibedakan, kekuatan mendapat rating 3 atau 4 dan kelemahan mendapat rating 1 atau 2. Keempat, mengkalikan nilai bobot dengan

rating untuk menentukan skor kemudian menjumlahkan skor masing-masing variabel guna memperoleh skor total Akina Konveksi.



Tabel 4.4
Matriks IFE Akina Konveksi

KEKUATAN	Bobot	Rating	Skor
1. Ketepatan waktu pengerjaan	0,11	4	0,44
2. Harga murah dan bersaing	0,11	4	0,44
3. Pemberian jaminan	0,09	3	0,27
4. Pelayanan prima	0,12	4	0,48
5. Layanan prioritas	0,08	3	0,24
6. Mempunyai ukuran pakaian sendiri	0,07	3	0,21
7. Jemput order	0,06	3	0,18
Jumlah	0,64		2,26
KELEMAHAN	Bobot	Rating	Skor
1. Sulit untuk mengerjakan desain pakaian yang rumit	0,07	2	0,14
2. Tidak mampu melayani <i>customer</i> di luar jam kerja	0,06	2	0,12
3. Kualitas jahitan yang tidak serapi dengan vendor clothing	0,07	2	0,14
4. Keterbatasan sumber daya manusia dan alat produksi	0,08	1	0,08
5. Sistem pencatatan keuangan belum sempurna	0,08	1	0,08
Jumlah	0,36		0,56
Total	1,00		2,82

Sumber: Data diolah 2018

Keterangan:

1 = Sangat lemah

2 = Lemah

3 = Kuat

4 = Sangat kuat

Berdasarkan hasil analisis IFE, total skor 2,82 mengindikasikan bahwa Akina Konveksi memiliki posisi internal yang kuat. Faktor-faktor kekuatan perusahaan yang dapat dikatakan menjadi faktor terpenting, yaitu “Pelayanan prima” dengan skor tertinggi 0,48 merupakan keunggulan utama Akina Konveksi sebagai daya tarik minat *customer* menjadikan Akina partner terpercaya untuk memenuhi segala kebutuhan pakaian event dan organisasi. Juga perhatikan faktor kekuatan “Ketepatan waktu pengerjaan” dengan skor 0,44 dan “Harga murah dan bersaing” dengan skor 0,44 pada tabel, merupakan faktor yang mendukung keberhasilan pelayanan prima guna meningkatkan nilai jual produk.

Terlepas dari faktor kekuatan, Akina Konveksi mungkin harus memperhatikan faktor “Sistem pencatatan keuangan belum sempurna” dan “Keterbatasan sumber daya manusia dan alat produksi”. Informasi pada analisis IFE dapat digunakan untuk memperbaiki kelemahan dengan membuat pencatatan keuangan dan menambah sumber daya manusia yang kompeten serta meningkatkan teknologi produksi. Secara keseluruhan, Akina Konveksi masih mempunyai ruang yang luas bagi perbaikan dalam operasi, strategi, dan prosedur perusahaan.

4.3.2 Analisis Lingkungan Eksternal dan Matriks EFE

Analisa eksternal digunakan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman serta kecenderungan masa depan yang digunakan sebagai masukan dalam formulasi strategi. Sebagai perusahaan baru (*startup*), faktor eksternal yang menjadi pertimbangan utama dalam perumusan strategi adalah faktor yang terkait dengan

pemasaran. Faktor-faktor tersebut meliputi faktor ekonomi, faktor sosial, budaya, demografi dan lingkungan, dan faktor teknologi.

4.3.2.1 Faktor Ekonomi

Kenaikan dan turunnya tingkat perekonomian di Indonesia secara umum dan di Kota Malang khususnya tentu berpengaruh pada setiap aktivitas perusahaan. Tingkat inflasi dapat dikatakan sebagai faktor perubahan dalam indeks harga produk konsumen. Dilansir dari Badan Pusat Statistik Kota Malang, inflasi Kota Malang pada November 2017 sebesar 0,27 persen sedangkan inflasi Desember 2017 sekitar 0,49 persen. Ketika terjadi peningkatan inflasi beban operasional akan semakin membesar, biaya bahan pasokan juga lebih banyak. Terlebih bagi Akina Konveksi bilamana harga bahan baku naik akibat tidak stabilnya ekonomi maka secara otomatis harga produk pun ikut naik.

Kebijakan *owner* dalam perubahan harga melihat kondisi perekonomian yang sewaktu-waktu dapat berubah harus dilaksanakan secara hati-hati. Sebab jika Akina Konveksi terus menaikkan harga jual, *customer* akan mengurangi permintaan. Disisi lain, jika manajemen tidak menaikkan harga, laba perusahaan menurun. Oleh karena itu, setiap tiga bulan sekali *owner* aktif mengkomunikasikan perubahan harga menyangkut biaya belanja bahan-bahan produksi seperti kain di vendor-vendor langganan.

4.3.2.2 Faktor Sosial, Budaya, Demografi dan Lingkungan

Akina Konveksi merasa terbantuan dengan keadaan sosial dan budaya di Kota Malang yang dari waktu ke waktu terus berkembang. Banyaknya komunitas di dalam dan luar Kota Malang atau organisasi-organisasi kemasyarakatan akan memudahkan Akina Konveksi untuk menjangkau pasar. *Owner* menganggap kondisi sosial sekarang begitu tidak terbatas, orang-orang mudah sekali terpacu bertransformasi dari suatu perubahan ke arah yang lebih maju. Mereka berkumpul membentuk suatu komunitas baik secara spontan atau terencana dengan tujuan-tujuan tertentu. Contoh, komunitas atau organisasi penggalangan dana, organisasi pecinta hewan, komunitas peduli lingkungan, komunitas *bikers*, dan lainnya. Karena dalam perkumpulan dibutuhkan identitas berupa pakaian sebagai cara mereka mengekspresikan ciri, keberadaan, dan tujuan kelompok kepada halayak ramai sehingga tentu mereka akan mencari vendor konveksi yang dapat memenuhi kebutuhan seragam event dan gathering.

Kota Malang merupakan kota pendidikan dimana setiap pembukaan tahun ajaran baru jumlah mahasiswa bertambah. Organisasi kemahasiswaan kerap mengadakan acara seminar, perlombaan, kompetisi antar mahasiswa, dan pagelaran festival kampus. Terlepas dari komunitas masyarakat tadi, pemenuhan keperluan seragam acara-acara organisasi kemahasiswaan juga adalah peluang yang sama yang dikejar oleh setiap perusahaan konveksi tak terkecuali bagi Akina Konveksi.

4.3.2.3 Faktor Teknologi

Kekuatan teknologi dewasa ini dimanfaatkan Akina Konveksi hanya dalam bentuk praktik pemasarannya saja. Internet digunakan untuk menciptakan hubungan yang lebih dekat dengan *customer* melalui berbagai aplikasi media sosial. Bagi Akina Konveksi internet merupakan faktor yang mampu membuka pasar baru, mencari segmen berbeda tanpa terhalang batasan geografis, serta sebagai wadah pengembangan produk yang lebih baik. Sebab itulah, banyak aplikasi sosial media yang digunakan Akina Konveksi guna menunjang aktivitas pemasaran.

Mesin dan peralatan produksi masih terbelang standar sebagaimana usaha konveksi lain umumnya. Perkembangan teknologi peralatan seperti mesin jahit yang mana di awal hanya terdapat dua mesin jahit kini telah bertambah tiga sampai empat unit. Peralatan atau teknologi produksi lain yang juga sudah dikembangkan meliputi mesin obras, mesin overdeck, dan mesin potong. Sementara alat sablon manual tetap dipertahankan meskipun kini penyablonan bisa dilakukan lebih cepat dengan memakai mesin digital printing. *Owner* beralasan bahwa kualitas sablon manual sudah cukup bagus dibandingkan mesin digital, asal diikuti perawatan yang baik pula. Kerusakan pada sablon mungkin saja terjadi bila *customer* mencuci atau menyetraka pakaian dengan tidak hati-hati.

4.3.2.4 Peluang (*Opportunities*)

1. Kota Malang sebagai kota pendidikan

Kota Malang bukan hanya kota di Indonesia yang terkenal dengan pariwisatanya saja, melainkan juga dijuluki sebagai kota pendidikan lantaran terdapat

setidaknya lebih dari puluhan universitas dan politeknik ternama yang tersebar di beberapa wilayah di Malang Raya, sebut saja Universitas Brawijaya, Universitas Negeri Malang, Universitas Muhammadiyah Malang, Politeknik Negeri Malang, dan lain sebagainya. Bahkan, salah satu media cetak berani menyebutkan jika Kota Malang saat ini telah menggeser Yogyakarta sebagai kota pendidikan nomor wahid se Indonesia. Disampaikan oleh Walikota Malang HM Anton, ia menuturkan Kota Malang yang hanya terdiri dari 5 kecamatan memiliki 50 lebih kampus dengan populasi mahasiswa mencapai 300 ribu jiwa.

2. Kemudahan teknologi sebagai alat pemasaran

Kemajuan teknologi sekarang begitu cepat, setiap perusahaan tentu tahu bagaimana cara memanfaatkan peran teknologi terhadap kegiatan operasionalnya. Di bidang bisnis, teknologi akan membawa perusahaan dapat mengimplementasikan proses penciptaan barang dan jasa secara lebih murah, lebih cepat, dan bernilai. Sementara, dengan teknologi yang terkoneksi dengan jaringan internet global menambah kemudahan perusahaan dalam memasarkan produk atau jasanya. Pemasaran pada masa ini, jika tidak ditunjang dengan adanya perkembangan teknologi yang maju tidak mungkin produk dapat dipasarkan secara maksimal. Peranan teknologi dalam pemasaran yakni menunjang kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, serta kaitannya dengan mempromosikan dan mendistribusikan barang kepada *customer*.

3. Potensi masyarakat sebagai tenaga kerja

Dengan membuka tempat usaha yang berada pada lingkungan pemukiman warga, Akina Konveksi berupaya menghidupkan peluang kerja bagi masyarakat sekitar yang memiliki potensi untuk dijadikan sebagai karyawan perusahaan. Merujuk pernyataan visi dan misi di awal bahwa Akina Konveksi ingin memberikan manfaat kepada setiap karyawan, masyarakat, dan peduli pada lingkungan. Maka, Akina Konveksi mengajak para penjahit mandiri atau orang-orang yang ahli di bidang menjahit untuk berjalan bersama memajukan perusahaan.

4. Maraknya event dan acara-acara di Kota Malang

Event seperti konser musik, pertunjukan seni, pameran, karnaval dan lainnya juga merupakan salah satu daya tarik wisata yang mampu menggerakkan roda perekonomian daerah khususnya di Kota Malang. Event juga dapat digunakan sebagai sarana promosi daerah, secara lebih spesifik mungkin promosi destinasi wisata. Banyaknya event yang digelar merupakan cerminan adanya kreatifitas dan eksistensi suatu komunitas atau organisasi masyarakatnya. Event selalu berhadapan dengan kebutuhan perlengkapan tertentu utamanya adalah seragam pakaian.

5. Berkembangnya komunitas dan organisasi di Kota Malang

Komunitas dan organisasi, dua istilah yang familiar dalam kehidupan sehari-hari. Komunitas merupakan suatu kelompok yang terdiri dari berbagai individu yang memiliki kesamaan atau kemiripan ciri, minat, aktifitas, bahkan profesi dalam suatu lingkup tertentu. Sedangkan, organisasi secara umum adalah suatu

kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama. Di Kota Malang komunitas dan organisasi sering kita jumpai di tengah-tengah masyarakat seperti *car free day* minggu pagi dan ketika melakukan aktivitasnya di jalanan-jalanan perkotaan, sebagai contoh komunitas pecinta hewan, organisasi penggalangan dana, komunitas fotografi, dan sebagainya. Komunitas-komunitas tersebut biasanya membuat baju seragam untuk kalangan mereka mereka sendiri. Pakaian seragam komunitas memiliki tujuan yang sama dengan baju seragam lainnya yaitu sebagai sebuah identitas. Oleh karena itu, desain-desain baju seragam komunitas selalu memunculkan nama komunitas mereka.

6. Pertumbuhan ekonomi Kota Malang

Pertumbuhan ekonomi umumnya digunakan untuk menyatakan perkembangan ekonomi, kesejahteraan ekonomi, dan kemajuan ekonomi jangka panjang. Salah satu parameter untuk mengetahui kondisi ekonomi di suatu daerah dalam periode tertentu yaitu dengan cara menghitung data Produk Domestik Regional Bruto (PDRB). Di Kota Malang berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik Kota Malang memberitahukan PDRB Atas Dasar Harga Berlaku tahun 2015 mencapai Rp. 51.827.980,3 juta sedangkan atas dasar harga konstan sebesar Rp. 41.951.560,2 juta. Pertumbuhan ekonomi Kota Malang tahun 2015 mencapai 5,61 persen dan diperkirakan akan terus meningkat ke tahun-tahun berikutnya. Sebagai pelaku usaha Akina Konveksi tentu akan terikat dengan segala perkembangan pertumbuhan ekonomi di negara maupun daerah. Sebab apabila pertumbuhan ekonomi baik maka tingkat pendapatan dan daya beli masyarakat

meningkat, sehingga konsumsi masyarakat terhadap kebutuhan primer atau sekunder turut serta meningkatkan produksi dan penjualan.

4.3.2.5 Ancaman (*Threat*)

1. Persaingan yang tidak sehat

Salah satu esensi penting bagi terselenggaranya pasar bebas adalah persaingan para pelaku pasar dalam memenuhi kebutuhan konsumen. Untuk merebut hati konsumen, para pelaku usaha berupaya menawarkan produk dan jasa yang menarik baik dari segi harga, kualitas dan pelayanan. Kombinasi ketiga faktor tersebut diperoleh melalui inovasi, penerapan teknologi yang tepat, serta kemampuan manajerial untuk mengarahkan sumber daya perusahaan dalam memenangkan persaingan. Jika pelaku usaha hanya diam tanpa melihat adanya peluang berkembang, sudah tentu akan tersingkir secara alami dari arena pasar. Dari keadaan tersebut, maka persaingan yang terjadi tidak akan selamanya berjalan sebaik yang dicita-citakan, adanya kekuatan-kekuatan yang muncul untuk menguasai pasar demi kepentingan pribadi sehingga tercipta iklim pasar yang tidak sehat. Industri konveksi lain di Kota Malang mungkin menganggap Akina adalah industri konveksi yang unggul dalam perangkat pemasarannya, sehingga beberapa kali terjadi praktek kejahatan *hacking* atau pembobolan situs perusahaan.

2. Kenaikan harga bahan produksi

Kenaikan harga merupakan suatu permasalahan yang selalu terjadi di dalam kegiatan ekonomi dan tidak dapat dipungkiri bahwa kenaikan harga akan

membawa pengaruh terhadap setiap elemen yang terlibat di dalam kegiatan ekonomi tersebut. Produsen (Akina Konveksi) merupakan salah satu pihak yang mendapat kesulitan atau kerugian jika terjadi kenaikan harga. Bagi perusahaan atau pabrik pengolah bahan mentah atau bahan setengah jadi menjadi barang bernilai ekonomi, maka masalah kenaikan harga tersebut berkaitan dengan bahan baku. Bahan baku adalah hal terpenting dalam proses produksi, tanpa bahan baku maka tak ada yang dapat diolah ataupun diproduksi. Mahalnya bahan baku membuat Akina Konveksi harus berfikir ulang tentang biaya produksi dan laba yang akan didapatkan. Semakin tinggi harga bahan baku maka semakin melonjak pula biaya produksi. Dengan kondisi seperti ini *owner* harus mencari inisiatif untuk menekan harga produksi. Apabila *owner* berkeputusan memilih untuk menaikkan harga jual produk dagangannya, hal ini dapat berdampak menurunnya tingkat order karena *customer* enggan membeli produk dengan harga tinggi.

3. Pemadaman listrik

Sumber daya energi listrik bagi Akina Konveksi merupakan tonggak penting untuk melaksanakan segala kegiatan operasional perusahaan. Tanpa adanya aliran listrik proses produksi seperti pengerjaan jahit dan screening film dipastikan tersendat, sehingga imbasnya banyak pekerja yang harus lembur.

4. Keterbatasan stok bahan baku di vendor kain

Persediaan bahan baku merupakan hal terpenting untuk kelangsungan proses produksi di Akina Konveksi. Apabila perusahaan tidak mempunyai persediaan bahan baku, sedangkan bahan baku yang dipesan belum datang maka

pelaksanaan proses produksi dalam perusahaan akan terganggu. Selain itu seringkali stok kain pada vendor kain langganan terbatas dan tidak bisa dipastikan ketersediaannya, vendor kain hanya dapat mengarahkan pihak Akina Konveksi untuk cek ketersediaan stok di cabang vendor kain lainnya sehingga dari keadaan tersebut perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan.

4.3.2.6 Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

Langkah-langkah dalam mengembangkan matriks Evaluasi Faktor Eksternal yaitu: Pertama, memasukkan 6 faktor peluang dan 4 faktor ancaman sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit eksternal ke dalam tabel. Kedua, memberikan setiap faktor nilai bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) yang mengindikasikan signifikansi faktor tersebut terhadap keberhasilan Akina Konveksi. Nilai bobot pada faktor peluang disesuaikan dengan membandingkan yang paling berhasil dan kurang berhasil, karena itu faktor peluang mendapatkan nilai bobot yang lebih tinggi daripada faktor ancaman. Ketiga, memberikan rating 1 sampai 4 pada faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi Akina Konveksi merespons faktor tersebut. Keempat, mengalikan nilai bobot dengan rating untuk menentukan skor kemudian menjumlahkan skor rata-rata guna menentukan skor total untuk Akina Konveksi.

Tabel 4.5
Matriks EFE Akina Konveksi

PELUANG	Bobot	Rating	Skor
1. Kota Malang sebagai kota pendidikan	0,15	4	0,60
2. Kemudahan teknologi sebagai alat pemasaran	0,13	3	0,39
3. Potensi masyarakat sebagai tenaga kerja	0,09	1	0,09
4. Maraknya event dan acara-acara di Kota Malang	0,12	3	0,36
5. Berkembangnya komunitas dan organisasi di Kota Malang	0,13	3	0,39
6. Pertumbuhan ekonomi Kota Malang	0,10	2	0,20
Jumlah	0,72		2,03
ANCAMAN	Bobot	Rating	Skor
1. Persaingan yang tidak sehat	0,06	2	0,12
2. Kenaikan harga bahan produksi	0,09	3	0,27
3. Pemadaman listrik	0,04	1	0,04
4. Keterbatasan stok bahan baku di vendor kain	0,09	3	0,27
Jumlah	0,28		0,70
Total	1,00		2,73

Sumber: Data diolah 2018

Keterangan:

1 = Respons di bawah rata-rata

2 = Respons rata-rata

3 = Respons di atas rata-rata

4 = Respons sangat bagus

Berdasarkan hasil analisis EFE Akina Konveksi di atas, total skor 2,73 adalah angka yang mengindikasikan bahwa Akina cukup baik merespons dan

mampu menarik keuntungan dari lingkungan eksternal serta menghindari ancaman yang dapat menghambat perusahaan. Faktor terpenting yaitu “Kota Malang sebagai kota pendidikan” dengan skor 0,60 merupakan faktor keberhasilan utama yang saat ini bisa dicapai, sebab faktor tersebut memiliki potensi pada profit dan produksi khususnya dalam memenuhi kebutuhan pakaian organisasi kemahasiswaan. Akina Konveksi juga tercatat bagus dalam menangani dua faktor lainnya, “Kemudahan teknologi sebagai alat pemasaran” dan “Berkembangnya komunitas dan organisasi di Kota Malang” dengan skor setara yakni 0,39.

Meski demikian, masih ada ruang yang cukup luas bagi Akina Konveksi untuk peningkatan dan memberdayakan faktor peluang “Maraknya event dan acara di Kota Malang” serta faktor ancaman “Kenaikan harga bahan produksi” dan “Keterbatasan stok bahan baku di vendor kain”.

4.3.3 Analisis Persaingan Industri dan CPM

Lingkungan industri sangat erat kaitannya dengan persaingan. Suatu industri berbeda antara satu dan lainnya didasarkan atas karakteristik ekonomi dan prospek perkembangannya di masa datang. Tingkat perubahan berbagai faktor seperti teknologi, ekonomi, pasar dan persaingan akan bergerak dalam satu skala tertentu mulai dari yang lambat sampai dengan yang cepat. Analisis industri dan persaingan akan menggunakan alat dan teknik tertentu bagi perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan perubahan dan kemudian membentuk kekuatan dalam menghadapi persaingan. Untuk menganalisis struktural industri ini diterapkan

model *Five-Force* (lima kekuatan) Michael Porter tentang pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri.

4.3.3.1 Potensi Masuknya Pesaing Baru

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Masuknya pesaing baru tentu tidak menguntungkan bagi Akina Konveksi karena pesaing bisa saja unggul pada produk berkualitas tinggi, harga yang lebih murah, dan modal yang relatif besar. Tetapi, pesaing baru juga perlu memahami bahwa terdapat hambatan untuk memasuki persaingan disebabkan oleh kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang kuat, saluran distribusi, regulasi pemerintah, dan lokasi yang kurang menguntungkan atau strategis.

Meski baru berdiri di tahun 2016, Akina Konveksi cukup berpengalaman dalam menghadapi pesaing-pesaing baru yang muncul, khususnya dengan memperhatikan beberapa aspek yaitu harga dan diferensiasi produk. Menyikapi harga, pesaing baru mungkin memiliki modal lebih untuk menyewa rumah, membeli peralatan, dan keperluan lain untuk kebutuhan operasional. Di luar itu, pesaing baru harus merekrut sumber daya manusia, memanfaatkan biaya-biaya yang digunakan untuk perawatan mesin, dan biaya lainnya untuk mengatur fungsi manajemen perusahaan yang baru. Sehingga, menstarakan atau memberikan harga murah dari pada vendor konveksi lain (Akina) merupakan resiko. Akina Konveksi kuat sebab loyalitas dari banyak *customer*, pangsa pasar yang luas, dan variasi

produk perusahaan. Sementara untuk membangun merek produk bagi pesaing baru membutuhkan waktu dan usaha yang tidak singkat.

4.3.3.2 Persaingan Antar Perusahaan Saingan

Jumlah industri konveksi di Kota Malang dalam statistik tidak dapat diperkirakan, beberapa informasi yang diperoleh setidaknya terdapat 22 industri konveksi di tahun 2016. Informasi ini belum sepenuhnya benar karena dari angka tersebut sejumlah industri konveksi hanya dihitung berdasarkan survey atau hasil pencarian dari salah satu *web search engine* (google). Bukan tidak mungkin industri konveksi lebih banyak dari pada yang diperkirakan jika saja pemerintah dan badan/instansi statistik terkait menghitung keseluruhan industri konveksi yang ada di Kota Malang.

NVN Konveksi dan Defix Unggul Jaya, dua industri/vendor yang mempunyai segmen dan pangsa pasar yang sama dengan Akina Konveksi yaitu mahasiswa. Kedua vendor ini dianggap pesaing terkuat karena unggul baik pemasaran dan pelayanannya. NVN Konveksi ialah vendor konveksi/garment yang berdiri sejak tahun 2014, didukung peralatan produksi berstandar dan SDM memadai. Sedangkan Defix Unggul dapat disebut sebagai vendor konveksi senior, memulai usaha di tahun 2011 dan telah bekerja sama dengan banyak perusahaan-perusahaan besar di Indonesia. Sumber persaingan antar industri/vendor konveksi yang disebutkan umumnya berpusat pada harga.

4.3.3.3 Potensi Produk Pengganti

Produk pengganti atau produk *substitusi* merupakan produk atau barang yang dapat menggantikan produk lain. Produk pengganti tentu saja dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan apabila produk *substitusi* tersebut memiliki harga yang lebih murah dan memiliki kualitas di atas produk perusahaan. Sehingga dengan kondisi tersebut untuk menghadapi keberadaan produk pengganti perusahaan perlu bekerja keras lagi memperbaiki atau setidaknya berusaha memberikan keunikan lain yang unggul pada produk-produknya.

Customer bisa saja beralih ke produk-produk pakaian yang bisa di dapatkan dari toko-toko dan distro (*distribution outlet*), terlebih di Kota Malang kini toko/distro pakaian yang sangat mudah sekali dijumpai. Produk pakaian vendor clothing tentu jelas memiliki kualitas berbeda dari produk konveksi karena dalam pembuatannya banyak detail kualitas yang diperhatikan.

4.3.3.4 Daya Tawar Pemasok

Pemasok mempunyai peran penting dalam menentukan mutu produk, biaya, pengembangan produk, dan akses pembiayaan untuk perusahaan. Mutu produk dan layanan sebagai penentu kepuasan *customer* salah satunya bergantung kepada kualitas pemasok yang dipilih. Pasokan yang berkualitas tentu memudahkan perusahaan menghasilkan produk dan layanan yang berkualitas pula. Pada gilirannya, hal ini berdampak positif pada kinerja dan daya saing perusahaan.

Bagi Akina Konveksi penting sifatnya menjaga hubungan kerjasama dengan supplier atau vendor kain. Hubungan mitra usaha yang baik antara Akina

Konveksi dengan vendor-vendor kain dapat memberikan keuntungan berupa harga bahan yang terjangkau dan pengiriman/distribusi yang mudah. Beberapa vendor berasal dari kota Surabaya dan Bandung.

4.3.3.5 Daya Tawar Konsumen

Sebagaimana penjelasan di Bab II bahwa ketika konsumen membeli suatu produk dalam jumlah besar, daya tawar mereka dapat mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. *Customer* umumnya akan condong menyukai produk-produk yang memiliki kualitas tinggi, pelayanan yang lebih baik, dan harga yang murah. Daya tawar *customer* yang kuat dalam menuntut harga yang lebih murah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, maka semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pembeli maka semakin menguntungkan bagi perusahaan.

Menanggapi kondisi tersebut, untuk mencegah dampak penurunan profit manakala daya tawar menguat dilakukan finalisasi harga yang tercantum pada *price list*. *Customer* tidak bisa menegosiasikan harga jual sebab harga telah termasuk pada layanan sablon, bordir, garansi, dan konsultasi desain.

4.3.3.6 Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Diantara banyak faktor eksternal yang perlu mendapatkan perhatian adalah pesaing. Dengan adanya pesaing maka sebuah perusahaan dituntut untuk terus berpacu mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya agar dapat menang dalam persaingan. Salah satu alat manajemen strategis yang mampu

membantu manajemen untuk memetakan posisi persaingan adalah analisis Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix* – CPM).

Analisis CPM membantu memberikan gambaran kekuatan dan kelemahan hubungannya dengan posisi strategis Akina Konveksi terhadap pesaing-pesaing utamanya. Persaingan Akina Konveksi merupakan pesaing dari perusahaan sejenis yakni NVN Konveksi dan Defix Unggul Jaya. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) seperti: Pelayanan, Harga, Kualitas produk, Manajemen persediaan, Pemasaran, Lokasi, Loyalitas *customer*, *Brand awareness*, dan Pangsa pasar. Analisis CPM akan ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.6
CPM Akina Konveksi, NVN Konveksi, dan Defix Unggul

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Akina Konveksi		NVN Konveksi		Defix Unggul Jaya	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1. Pelayanan	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
2. Harga	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39
3. Kualitas produk	0,13	3	0,39	4	0,52	4	0,52
4. Manajemen persediaan	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18
5. Pemasaran	0,14	4	0,56	4	0,56	2	0,28
6. Lokasi	0,08	2	0,16	2	0,16	4	0,32
7. Loyalitas <i>customer</i>	0,09	2	0,18	3	0,27	3	0,27
8. <i>Brand awareness</i>	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
9. Pangsa pasar	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Total	1,00		3,25		3,19		3,22

Sumber: Data diolah 2018

Keterangan:

4 = Sangat kuat

2 = Lemah

3 = Kuat

1 = Sangat lemah

Melalui penghitungan CPM di atas dua faktor keberhasilan terpenting agar sukses dalam industri konveksi, adalah “Pelayanan” yang ditunjukkan memiliki bobot 0,15 dan “Pemasaran” ditunjukkan memiliki bobot 0,14. Pada kasus Akina Konveksi paling kuat dalam hal “Pelayanan” sebagaimana di nilai 0,60 merupakan keunggulan dibandingkan dengan NVN Konveksi. Di faktor ini Akina juga dapat mengindikasikan pelayanan sama baik dengan vendor konveksi seniornya yakni Defix Unggul Jaya. Memperhatikan pula faktor “Harga” dengan nilai 0,52 membuktikan Akina telah mengungguli dua vendor pesaingnya, nilai berlandaskan audit internal yang menjelaskan bahwa harga yang ditawarkan kepada *customer* adalah harga termurah di pasaran. Dalam hal “Pemasaran” sebagaimana di nilai 0,56 mengindikasikan Akina sangat kuat memberikan penawaran-penawaran produk pada *customer*, begitu pula NVN Konveksi yang berada di nilai yang sama.

Akina Konveksi nampaknya perlu mempertimbangkan faktor “Lokasi” sebagaimana di nilai 0,16. Lokasi yang saat ini ditempati dirasa kurang mendukung pencapaian perusahaan, sebab letak *workshop* (kantor) jauh dari pusat perkotaan. Sementara Defix Unggul Jaya lebih baik pada faktor “Lokasi” ini sebagaimana di nilai 0,32 karena kantornya yang berada di jalan kota. Dua pesaing turut menunjukkan keunggulan pada faktor “Kualitas produk”, Akina dapat memberikan inovasi dan peningkatan sehingga mungkin akan berpengaruh pada faktor “Loyalitas customer” di nilai 0,18.

4.4 Tahap Pencocokan dalam Perumusan Strategi

Tahap pencocokan dalam perumusan strategi berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor internal dan eksternal utama Akina Konveksi. Terdiri atas 3 teknik yaitu Matriks SWOT, SPACE dan IE.

4.4.1 Analisis Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat pencocokan yang dapat membantu Akina Konveksi menerapkan strategi pengembangan berdasarkan empat jenis strategi SO (*strengths-opportunities*), strategi WO (*weaknesses-opportunities*), strategi ST (*strengths-threat*), dan strategi WT (*weaknesses-threat*). Teknik ini dianggap sebagai metode analisis paling mendasar, bermanfaat untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa berupa gambaran dan rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan guna menambah keuntungan dari segi peluang, seraya mengurangi kelemahan serta menghindari ancaman. Langkah untuk mengembangkan Matriks SWOT yaitu, memasukkan data yang diperoleh dari hasil proses audit data internal dan eksternal sebelumnya. Data kemudian dianalisa dan dinilai kontribusinya. Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.3.

Gambar 4.3
Matriks SWOT Akina Konveksi

<p align="center">IFE</p>	<p align="center">Kekuatan (<i>Strengths</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan waktu pengerjaan 2. Harga murah dan bersaing 3. Pemberian jaminan 4. Pelayanan prima 5. Layanan prioritas 6. Mempunyai ukuran pakaian sendiri 7. Jemput order 	<p align="center">Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sulit untuk mengerjakan desain pakaian yang rumit 2. Tidak mampu melayani <i>customer</i> di luar jam kerja 3. Kualitas jahitan yang tidak serapi dengan vendor clothing 4. Keterbatasan SDM dan alat produksi 5. Sistem pencatatan keuangan belum sempurna
<p align="center">EFE</p> <p align="center">Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Malang sebagai kota pendidikan 2. Kemudahan teknologi sebagai alat pemasaran 3. Potensi masyarakat sebagai tenaga kerja 4. Maraknya event dan acara di Kota Malang 5. Berkembangnya komunitas dan organisasi di Kota Malang 6. Pertumbuhan ekonomi Kota Malang 	<p align="center">Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuka target dan segmen pasar yang baru (S1, S2, S3, S4, S7, O1, O2, O4, O5) 2. Meningkatkan harga diimbangi dengan pelayanan dan kualitas terbaik (S1, S2, S3, S4, S5, O5, O6) 	<p align="center">Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Merekrut karyawan yang ahli pada bidang sablon (W1, O3) 2. Memaksimalkan teknologi untuk proses order yang lebih mudah (W2, O2) 3. Pengembangan kemampuan SDM ditunjang alat produksi modern sehingga menghasilkan pakaian berstandar tinggi (W3, W4, O3, O4, O5)
<p align="center">Ancaman (<i>Threat</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Persaingan yang tidak sehat 2. Kenaikan harga bahan produksi 3. Pemadaman listrik 4. Keterbatasan stok bahan baku di vendor kain 	<p align="center">Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perbaikan keamanan dan peningkatan pelayanan kepada <i>customer</i> (S1, S4, S5, T1) 2. Pengendalian harga (S2, T2) 	<p align="center">Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas dan menerapkan teknologi terbaru guna menaikkan kepercayaan <i>customer</i> (W1, W3, T1) 2. <i>Recruitment</i> SDM guna mengatasi berbagai kendala operasi (W2, W4, T3, T4)

Sumber: Data diolah 2018

Dari pengembangan Matriks SWOT, dijelaskan bahwa Strategi SO merupakan cara yang ditujukan untuk memanfaatkan kekuatan internal guna menarik keuntungan melalui peluang eksternal. Melihat faktor kekuatan dan peluang Akina Konveksi peneliti menarik dua gambaran alternatif strategi yang dapat digunakan, yaitu “Membuka target dan segmen pasar yang baru” dan “Meningkatkan harga diimbangi dengan pelayanan dan kualitas terbaik”. Target dan segmen pasar di Kota Malang sangat luas dan bisa dicapai, Akina yang kini hanya berkonsentrasi pada mahasiswa, perusahaan, dan komunitas/organisasi mungkin harus mencoba ke ranah pasar yang berbeda.

Strategi WO adalah cara untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal sebagai keuntungan. Akina Konveksi termasuk perusahaan yang memiliki peluang besar untuk berkembang, tetapi kelemahan bisa saja menghalangi pemanfaatan peluang tersebut. Faktor terpenting dari penilaian strategi WO terletak pada keterbatasan karyawan dan penggunaan alat produksi yang tidak memadai, sehingga tiga alternatif strategi yang dapat dicapai diantaranya “Merekrut karyawan yang ahli pada bidang sablon”, “Memaksimalkan teknologi untuk proses order yang lebih mudah”, dan “Pengembangan kemampuan SDM ditunjang alat produksi modern sehingga menghasilkan pakaian berstandar tinggi”.

Strategi ST yaitu strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghindari dampak ancaman eksternal. Akina Konveksi harus menyikapi serius bagaimana faktor ancaman persaingan yang tidak sehat kedepannya akan mempengaruhi pemasaran, juga faktor harga dan keterbatasan bahan yang dapat berdampak pada daya beli *customer*. Sehingga strategi “Perbaikan keamanan dan peningkatan

pelayanan kepada *customer*” dan “Pengendalian harga” merupakan dua strategi yang bisa dipertimbangkan.

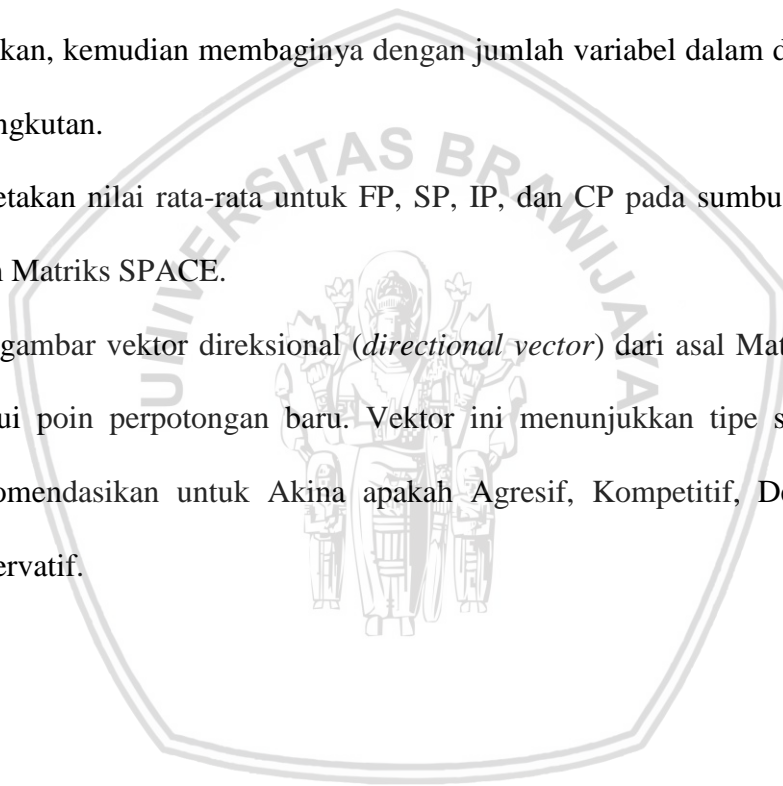
Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan serta menghindari ancaman. Memperhatikan keberhasilan dalam industri konveksi beberapanya dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia yang berkualitas dan teknologi operasi yang baik, maka dua strategi alternatif yang dapat diterapkan yakni “Meningkatkan kualitas dan menerapkan teknologi terbaru guna menaikkan kepercayaan *customer*” dan “*Recruitment* SDM guna mengatasi berbagai kendala operasi”.

4.4.2 Analisis Matriks SPACE

Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation* – SPACE) adalah kerangka kerja empat kuadran yang dapat menunjukkan apakah Akina Konveksi harus menerapkan strategi Agresif, Konservatif, Defensif, atau Kompetitif dalam menjalankan usahanya. Matriks SPACE menunjukkan dua dimensi internal [posisi keuangan (*financial position* – FP) dan posisi kompetitif (*competitive position* – CP)] dan dua dimensi eksternal [posisi stabilitas (*stability position*) – SP) dan posisi industri (*industry position* – IP)].

Beragam variabel yang memetakan masing-masing dimensi matriks SPACE merupakan faktor-faktor yang sebelumnya dimasukkan di dalam Matriks IFE dan EFE. Langkah-langkah dalam mengembangkan Matriks SPACE Akina Konveksi yaitu:

1. Memasukkan serangkaian variabel pada dimensi posisi keuangan (FP), posisi stabilitas (SP), posisi industri (IP), dan posisi kompetitif (CP) pada tabel.
2. Menilai variabel dengan skala +1 (paling buruk) hingga +7 (paling baik) untuk dimensi FP dan IP. Kemudian, skala -1 (paling baik) sampai -7 (paling buruk) untuk SP dan CP.
3. Menghitung rata-rata dimensi FP, SP, IP, dan CP dan menjumlahkan nilai yang diberikan, kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
4. Memetakan nilai rata-rata untuk FP, SP, IP, dan CP pada sumbu yang sesuai dalam Matriks SPACE.
5. Menggambar vektor direksional (*directional vector*) dari asal Matriks SPACE melalui poin perpotongan baru. Vektor ini menunjukkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk Akina apakah Agresif, Kompetitif, Defensif, atau Konservatif.



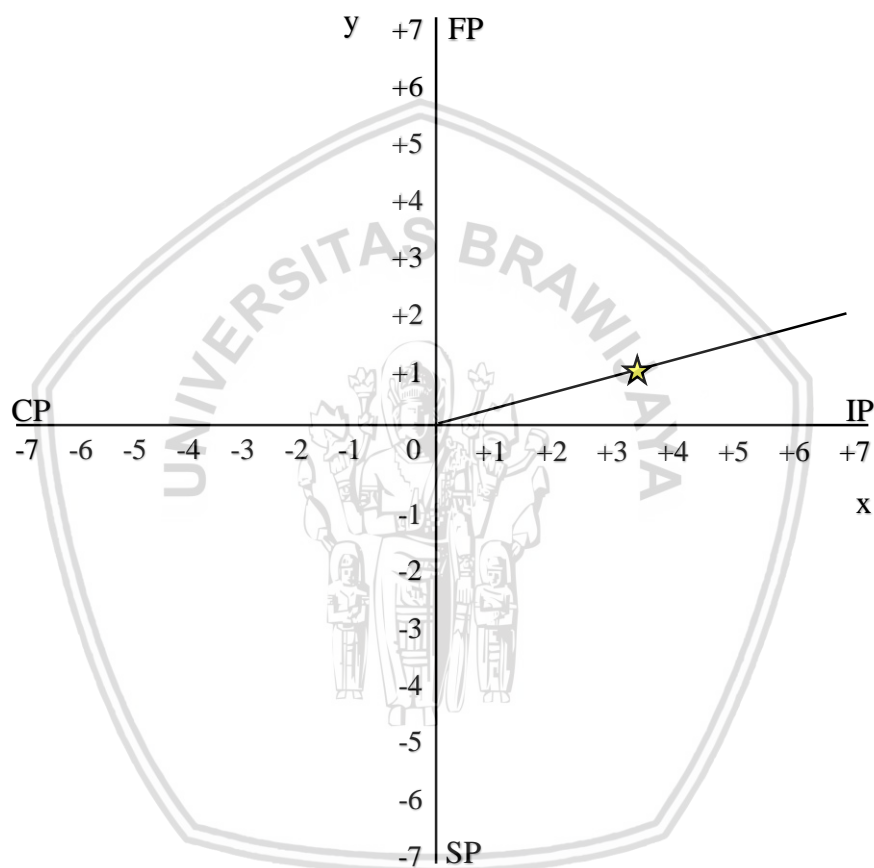
Tabel 4.7
Variabel-variabel SPACE Akina Konveksi

Sumbu	Rating	Jumlah	Rating rata-rata	Arah vektor
<i>Posisi Keuangan (FP)</i> 1. Penjualan 2. Laba	5 4	9	$9:2 = 4,5$	$Y = 4,5 + (-3,5) = 1$
<i>Posisi Stabilitas (SP)</i> 1. Persaingan yang tidak sehat 2. Kenaikan harga bahan produksi 3. Pemadaman listrik 4. Keterbatasan stok bahan baku di vendor kain	-3 -5 -2 -4	-14	$-14:4 = -3,5$	
<i>Posisi Industri (IP)</i> 1. Kota Malang sebagai kota pendidikan 2. Kemudahan teknologi sebagai alat pemasaran 3. Potensi masyarakat sebagai tenaga kerja 4. Maraknya event dan acara di Kota Malang 5. Berkembangnya komunitas dan organisasi 6. Pertumbuhan ekonomi	7 6 3 4 5 3	28	$28:6 = 4,6$	$X = 4,6 + (-1,5) = 3,1$
<i>Posisi Kompetitif (CP)</i> 1. Ketepatan waktu pengerjaan 2. Harga murah dan bersaing 3. Pemberian jaminan 4. Pelayanan prima 5. Layanan prioritas 6. Mempunyai ukuran pakaian sendiri 7. Jemput order	-1 -1 -1 -1 -2 -2 -3	-11	$-11:7 = -1,5$	

Sumber: Data diolah 2018

Melalui penghitungan variabel-variabel tiap dimensi pada Tabel 4.7, maka dapat digambarkan profil Matriks SPACE Akina Konveksi yaitu:

Gambar 4.4
Matriks SPACE Akina Konveksi



Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan profil Matriks SPACE, arah vektor menunjukkan bahwa Akina Konveksi terletak pada kuadran agresif [*aggressive quadrant* (kuadran atas-kanan)] dari Matriks SPACE. Kuadran agresif mengindikasikan Akina Konveksi berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya seperti, menarik keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal,

dan menghindari beragam ancaman eksternal. Pilihan strategi yang dapat dilaksanakan perusahaan pada kuadran agresif meliputi:

1. Strategi Penetrasi Pasar, strategi dimana perusahaan berfokus pada peningkatan penjualan produknya di pasar yang sudah ada.
2. Strategi Pengembangan Pasar, strategi dalam upaya membuka pasar yang baru.
3. Strategi Pengembangan Produk, suatu strategi dimana perusahaan menawarkan produk baru atau yang dimodifikasi ke pasar sekarang.

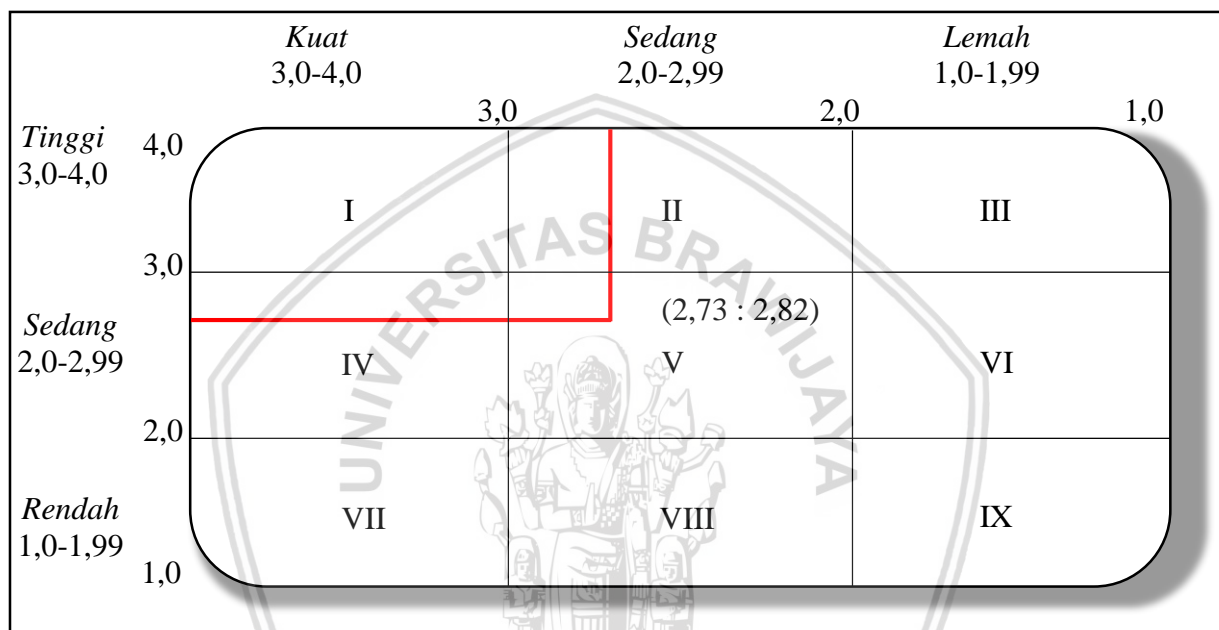
Dari hasil analisis kondisi lingkungan, Akina Konveksi berupaya produk yang sudah masuk pada pasar saat ini bisa ditingkatkan melalui promosi-promosi dan iklan yang semakin gencar. Dengan memanfaatkan teknologi informasi untuk pemasaran diharapkan pertumbuhan pembelian lebih banyak dari pada sebelumnya. Maka strategi yang paling mungkin diimplementasikan dari pilihan strategi yaitu Penetrasi Pasar.

4.4.3 Analisis Matriks IE

Matriks IE merupakan alat analisis yang bertujuan untuk mendapatkan strategi alternatif tepat guna bagi Akina Konveksi. Matriks IE memosisikan sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci yaitu total skor bobot Matriks IFE dan EFE, dan skor tersebut akan menentukan satu dari tiga strategi yang sesuai. Total skor bobot EFE Akina Konveksi adalah sebesar 2,73 atas sub jumlah peluang 2,03 dan sub jumlah ancaman 0,70. Sedangkan, total skor

bobot IFE adalah sebesar 2,82 atas sub jumlah kekuatan 2,26 dan sub jumlah kelemahan 0,56.

Gambar 4.5
Matriks IE Akina Konveksi



Sumber: Data diolah 2018

Berdasarkan Gambar 4.5, posisi Akina Konveksi berada pada divisi sel V yang merupakan sel *hold and maintain*. Perusahaan pada divisi sel ini umumnya cenderung banyak menerapkan strategi Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk.

4.5 Tahap Keputusan dalam Perumusan Strategi

Tahap keputusan adalah tahap akhir dari kerangka pengembangan strategi. Untuk menyelesaikan tahapan ini digunakan teknik analisis QSPM (*Quantitative*

Strategies Planning Matrix) sebagai teknik tunggal untuk memutuskan pilihan strategi yang dipilih setelah melalui tahap masukan dan pencocokan sebelumnya.

4.5.1 Analisis QSPM

Analisis QSPM adalah alat analisis keputusan untuk mengetahui alternatif strategi yang memiliki skor daya tarik tertinggi. Proses penyusunan QSPM menggunakan analisis tahapan masukan (IFE, EFE, dan CPM) dan hasil analisis tahapan pencocokan (SWOT, SPACE, dan IE) untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan Akina Konveksi di antara strategi-strategi alternatif.

Bentuk dasar QSPM yang ditunjukkan Tabel 4.8, pada kolom kiri mencakup faktor-faktor internal dan eksternal dari tahapan masukan (IFE dan EFE), kolom bobot di isi sama dengan bobot yang ada dalam matriks. Sementara baris teratas pada tabel mencakup alternatif strategi hasil analisa tahapan pencocokan, yaitu Penetrasi Pasar, Pengembangan Pasar, dan Pengembangan Produk. Strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk dipertimbangkan untuk diterapkan oleh Akina Konveksi. Selanjutnya menentukan Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score – AS*) dengan cara mengamati setiap faktor internal dan eksternal. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, dan 4 = daya tariknya tinggi.

Langkah akhir dalam penyusunan QSPM yakni menghitung Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score – TAS*) yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak

faktor keberhasilan penting internal atau eksternal yang berdekatan. Kemudian menghitung Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Scores* – STAS) untuk menunjukkan strategi alternatif yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif.



Tabel 4.8
QSPM Akina Konveksi

Faktor-faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi					
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan							
Ketepatan waktu pengerjaan	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33
Harga murah dan bersaing	0,11	3	0,33	4	0,44	4	0,44
Pemberian jaminan	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27
Pelayanan prima	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Layanan prioritas	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Mempunyai ukuran pakaian sendiri	0,07	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Jemput order	0,06	2	0,12	4	0,24	2	0,12
Jumlah	0,64		2,18		2,21		1,96
Kelemahan							
Sulit untuk mengerjakan desain pakaian yang rumit	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Tidak mampu melayani <i>customer</i> di luar jam kerja	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Kualitas jahitan yang tidak serapi vendor clothing	0,07	2	0,14	3	0,14	4	0,28
Keterbatasan sumber daya manusia dan alat produksi	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08
Sistem pencatatan keuangan belum sempurna	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16

Jumlah	0,36		1,03		0,79		0,92
Total	1,00		3,21		3,00		2,88
Peluang							
Kota Malang sebagai kota pendidikan	0,16	4	0,64	4	0,64	4	0,64
Kemudahan teknologi sebagai alat pemasaran	0,12	4	0,36	2	0,24	1	0,12
Potensi masyarakat sebagai tenaga kerja	0,09	2	0,18	2	0,18	4	0,36
Maraknya event dan acara di Kota Malang	0,12	3	0,36	2	0,24	4	0,48
Berkembangnya komunitas dan organisasi di Kota Malang	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39
Pertumbuhan ekonomi Kota Malang	0,10	2	0,20	2	0,10	1	0,10
Jumlah	0,72		2,26		1,92		2,09
Ancaman							
Persaingan yang tidak sehat	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Kenaikan harga bahan produksi	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Pemadaman listrik	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
Keterbatasan stok bahan baku di vendor kain	0,09	3	0,27	4	0,36	4	0,36
Jumlah	0,28		0,76		0,91		0,79
Total	1,00		3,02		2,83		2,88
Skor Total Alternatif Strategi	2,00		6,23		5,83		5,76

Sumber: Data diolah 2018

Melalui Analisis QSPM pada Tabel 4.8 dapat diketahui skor masing-masing alternatif strategi. Skor terbesar terdapat pada strategi Penetrasi Pasar dengan nilai 6,23, kemudian diikuti strategi Pengembangan Pasar di nilai 5,83 dan strategi Pengembangan Produk sebagaimana nilai 5,76. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks merupakan strategi yang paling baik dan diprioritaskan untuk dapat diterapkan Akina Konveksi. Sehingga dari analisis tabel QSPM mengindikasikan bahwa Akina perlu menjalankan strategi penetrasi pasar sebagai upaya meningkatkan penjualan serta mempertahankan pasar yang ada saat ini.

4.5.2 Pembahasan Strategi

Penetrasi Pasar adalah strategi pengembangan bisnis dimana perusahaan menjalankan inisiatif untuk memperluas basis pelanggan untuk produk dan layanannya di dalam ruang pasar tertentu. Penetrasi pasar bisa berupa pengukuran, dan proyeksi bagaimana bisnis pendatang baru yang sukses telah atau sedang melawan persaingan yang sudah mapan. Upaya-upaya dalam penetrasi pasar meliputi peningkatan biaya untuk promosi pengiklanan, tenaga kerja, dan distribusi. Secara umum penetrasi pasar dapat dibedakan atas tiga bentuk. Pertama, Perusahaan dapat mencoba untuk merangsang konsumen agar mereka meningkatkan pembeliannya. Suatu perusahaan dapat mendorong konsumennya untuk membeli lebih sering sekaligus untuk membeli lebih banyak setiap pembelian. Kedua, Perusahaan dapat meningkatkan usahanya dengan menarik atau mempengaruhi konsumen pesaing dengan sarana iklan dan promosi. Ketiga,

Perusahaan dapat meningkatkan usahanya dengan menarik calon konsumen yang berada dalam lingkungan pasarnya.

Untuk meningkatkan penetrasi pasar, Akina Konveksi dapat menggunakan sejumlah strategi dalam upaya mengambil penjualan dari pesaingnya, yaitu:

1. Penyesuaian Harga

Salah satu strategi penetrasi pasar yang umum adalah membuat penyesuaian harga. Dengan menurunkan harga, Akina Konveksi diharapkan bisa menghasilkan lebih banyak volume penjualan/produksi sehingga meningkatkan jumlah unit yang dibeli dan membuat harga lebih menarik bagi *customer* bila dibandingkan dengan pesaingnya. Akina Konveksi juga dapat mengejar strategi harga yang lebih tinggi dengan harapan pendapatan produksi yang lebih tinggi pula dan peningkatan penetrasi pasar yang dihasilkan. Namun kekhawatirannya adalah bahwa harga yang tinggi dapat menghalangi *customer* melakukan pembelian/pemesanan.

2. Peningkatan Promosi

Akina Konveksi dapat memilih untuk meningkatkan penetrasi pasar melalui upaya promosi yang lebih gencar. Akina dapat meluncurkan iklan, promo, dan penawaran menarik lainnya menggunakan beragam teknologi aplikasi sosial media dan internet sebagaimana peluang eksternal guna menghasilkan *brand awareness* yang luas. Promosi sering dikaitkan dengan harga, oleh karena itu Akina Konveksi juga perlu sesekali mengiklankan harga jual khusus produk dalam jangka waktu terbatas.

3. Saluran Distribusi yang Mudah

Pada strategi ini Akina Konveksi dapat mencoba untuk meningkatkan penetrasi pasar dengan meningkatkan metode yang digunakannya untuk mendistribusikan produk ke tangan *customer*, membuatnya lebih mudah didapat. Misalnya, pengiriman produk dilakukan melalui Go-Jek atau Go-Car.

4. Perbaikan Produk

Membuat perbaikan produk dapat digunakan untuk menciptakan minat pada produk atau menawarkan keuntungan ekstra saat menggunakannya. Misal, bahan pakaian pada jaket, polo, dan kemeja menggunakan kain yang dapat mensirkulasi udara dengan baik sehingga tubuh tetap sejuk. Akina Konveksi harus selalu memberikan perhatian pembaruan di setiap produk, dengan menggunakan klaim "baru dan lebih baik" untuk menarik *customer* dan memperbaiki persepsi kualitas. Akina juga dapat mengubah kemasan produk atau memberikan desain label, kancing pakain, dan resleting yang lebih modern yang mungkin menarik bagi basis *customer* muda.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil analisis Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) menunjukkan bahwa Akina Konveksi memiliki kondisi lingkungan internal perusahaan yang kuat. Faktor-faktor internal yang paling berpengaruh pada kekuatan yaitu “Pelayanan prima”, “Ketepatan waktu pengerjaan”, dan “Harga murah dan bersaing”. Akina Konveksi juga harus memperhatikan faktor-faktor kelemahan yaitu “Sistem pencatatan keuangan belum sempurna” dan “Keterbatasan sumber daya manusia dan alat produksi” untuk perbaikan dalam operasi, strategi, dan prosedur perusahaan.
2. Hasil analisis Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) menunjukkan bahwa Akina Konveksi cukup baik merespons dan mampu menarik keuntungan dari lingkungan eksternal serta menghindari ancaman yang dapat menghambat perusahaan. Faktor-faktor peluang yang bisa dicapai sebagai kunci keberhasilan yaitu “Kota Malang sebagai kota pendidikan”, “Kemudahan teknologi sebagai alat pemasaran”, dan “Berkembangnya komunitas dan organisasi di Kota Malang”.
3. Berdasarkan CPM (*Competitive Profile Matrix*) total nilai tiga perusahaan sejenis mengindikasikan bahwa lingkungan persaingan industri ketat. Posisi persaingan Akina Konveksi terbilang unggul berada di atas dua perusahaan

konveksi lainnya yakni Defix Unggul Jaya dan NVN Konveksi. Dari 9 faktor penentu keberhasilan (*critical success factors*) Akina Konveksi cukup baik pada faktor “Pelayanan” dan memiliki keunggulan pada faktor “Harga” serta kuat dalam faktor “Pemasaran”. Namun Akina juga lemah pada faktor “Lokasi” dan “Loyalitas customer”.

4. Dari pengembangan Matriks SWOT, dapat disimpulkan beberapa gambaran alternatif strategi yang dapat digunakan pada empat jenis strategi:

SO (*strengths-opportunities*) yaitu:

- a. Membuka target dan segmen pasar yang baru
- b. Meningkatkan harga diimbangi dengan pelayanan dan kualitas terbaik

WO (*weaknesses-opportunities*) yaitu:

- a. Merekrut karyawan yang ahli pada bidang sablon
- b. Memaksimalkan teknologi untuk proses order yang lebih mudah
- c. Pengembangan kemampuan SDM ditunjang alat produksi modern sehingga menghasilkan pakaian berstandar tinggi

ST (*strengths-threat*) yaitu:

- a. Perbaikan keamanan dan peningkatan pelayanan kepada *customer*
- b. Pengendalian harga

WT (*weaknesses-threat*) yaitu:

- a. Meningkatkan kualitas dan menerapkan teknologi terbaru guna menaikkan kepercayaan *customer*
- b. *Recruitment* SDM guna mengatasi berbagai kendala operasi

5. Berdasarkan Matriks SPACE, menunjukkan bahwa Akina Konveksi terletak pada kuadran agresif (*aggressive quadrant*) -kuadran kanan atas- dari Matriks SPACE. Kuadran agresif mengindikasikan Akina berada dalam posisi yang sangat bagus untuk memanfaatkan berbagai kekuatan internalnya. Akina Konveksi dapat memanfaatkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk, serta diversifikasi atau strategi kombinasi.
6. Hasil analisis Matriks IE mengindikasikan bahwa Akina Konveksi dapat menerapkan strategi *hold and maintain* atau juga disebut dengan strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi ini umumnya cenderung banyak menerapkan penetrasi ke pasar dan pengembangan produk.
7. Berdasarkan uji analisis QSPM, skor total tiga alternatif strategi menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar meraih skor tertinggi, sehingga kemudian strategi penetrasi pasar adalah strategi yang paling baik dan diprioritaskan untuk dapat diterapkan Akina Konveksi.

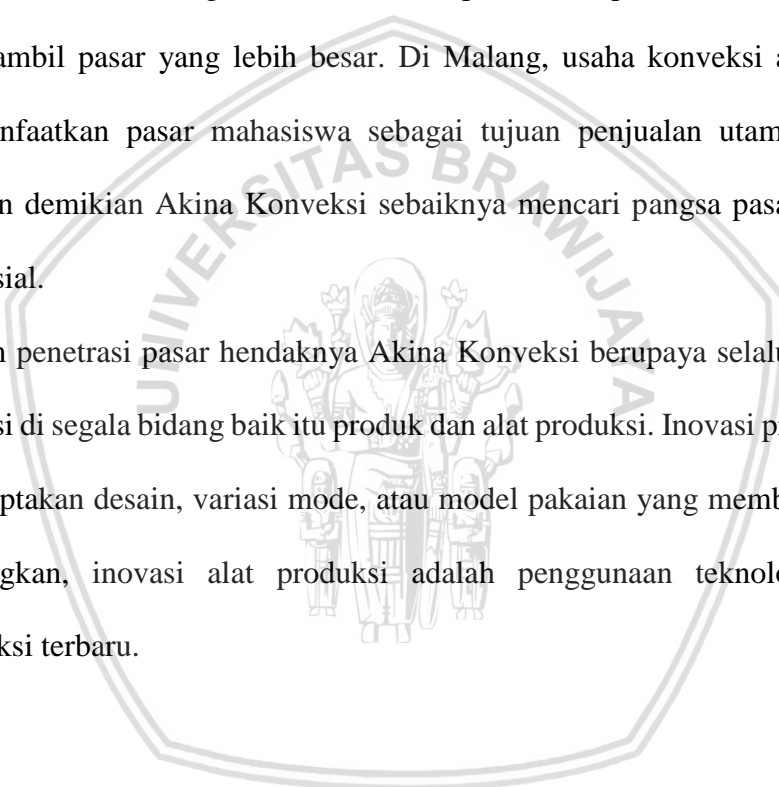
5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas maka saran yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Dari hasil analisis lingkungan internal, Akina Konveksi perlu membuat pencatatan atau pembukuan keuangan yang baik. Sebagai usaha baru dalam membuat pencatatan keuangan membutuhkan sekali ketelitian sehingga uang kas usaha dan modal dapat digunakan dengan tepat dan mampu dikendalikan secara akurat, agar usaha yang dijalankan akan berjalan dengan lancar dan

berkembang. Akina juga perlu melakukan *recruitment* tenaga ahli dan pembelian sejumlah peralatan produksi baru. Ini berfungsi untuk kapasitas produksi yang lebih besar dan meningkatkan pendapatan perusahaan.

2. Dari hasil analisis lingkungan eksternal, Akina Konveksi harus memaksimalkan lebih jauh peluang sebab ancaman pesaing masih tinggi. Pesaing sewaktu-waktu dapat menurunkan harga dan memberikan penawaran-penawaran menarik untuk mengambil pasar yang lebih besar. Di Malang, usaha konveksi akan banyak memanfaatkan pasar mahasiswa sebagai tujuan penjualan utama. Sehingga dengan demikian Akina Konveksi sebaiknya mencari pangsa pasar baru yang potensial.
3. Dalam penetrasi pasar hendaknya Akina Konveksi berupaya selalu melakukan inovasi di segala bidang baik itu produk dan alat produksi. Inovasi produk berarti menciptakan desain, variasi mode, atau model pakaian yang memberikan nilai. Sedangkan, inovasi alat produksi adalah penggunaan teknologi alat-alat produksi terbaru.



DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2015. *Manajemen Strategi Teori-Konsep-Kerja*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Badan Pusat Statistik Kota Malang. Statistik Daerah Kota Malang Tahun 2016. Di akses pada tanggal 27 September 2017. (<https://malangkota.bps.go.id/Publikasi/view/id/83>).
- Badan Pusat Statistik Kota Malang. Kota Malang Dalam Angka 2017. Di akses pada tanggal 27 September 2017. (<https://malangkota.bps.go.id/Publikasi/view/id/98>).
- David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*, Buku 1 Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta
- Hunger, David J. dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Terjemahan oleh Julianto Agung. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Indriantoro, Nur., Bambang Supomo. 2012. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi & Manajemen*. BPFE. Yogyakarta.
- Jauch, Lawrence R., dan William F. Glueck. 1997. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan oleh Murad dan AR. Henry Sitanggang. Erlangga. Jakarta.
- Kao, Raymond W. Y., dan Tan Wee Liang. 2001. *Entrepreneurship And Enterprise Development In Asia*. Prentice Hall. Singapore.
- Kasiram, Moh. 2010. *Metodologi Penelitian Kuantitatif-Kualitatif*. UIN-Maliki Press. Malang.
- Kodrat, David Sukardi. 2009. *Manajemen Strategi Membangun Keunggulan Bersaing Era Global di Indonesia Berbasis Kewirausahaan*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.

- Pearce II, John A., dan Richard B. Robinson. 2014. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Terjemahan oleh Nia Pramita Sari. Salemba Empat. Jakarta.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Rivai, Abdul., dan Darsono Prawironegoro. 2015. *Manajemen Strategis Kajian Manajemen Strategis Berdasar Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Mitra Wacana Media. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Stratejik*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Sofyan, Iban. 2015. *Manajemen Strategi Teknik Penyusunan Strategi Pemerintah dan Usaha*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Susanto, AB. 2014. *Manajemen Strategik Komprehensif Untuk Mahasiswa dan Praktisi*. Jakarta. Erlangga.
- Suwartono. 2014. *Dasar-Dasar Metodologi Penelitian*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Zaharuddin, Harmaizar. 2006. *Menggali Potensi Wirausaha*. CV Dian Anugerah Prakasa. Bekasi.

LAMPIRAN

Lampiran 1

Daftar Pertanyaan Wawancara

1. Wawancara pada tanggal 3 Oktober 2017
 - a. Bagaimana anda sebagai owner melihat kondisi bisnis konveksi di Kota Malang?
 - b. Apa perbedaan Akina Konveksi dengan bisnis konveksi lainnya di Kota Malang?
 - c. Seperti apa pemasaran yang dilakukan Akina Konveksi?
 - d. Apa keunggulan Akina Konveksi dari pada bisnis konveksi lain?
 - e. Apakah ada bentuk kerjasama Akina Konveksi dengan pihak lain?
 - f. Bagaimana awal modal Akina Konveksi?
2. Wawancara pada tanggal 22 November 2017
 - a. Bagaimana sejarah atau awal mula Akina Konveksi?
 - b. Apa bidang usaha dari Akina Konveksi?
 - c. Apa visi, misi, dan tujuan Akina Konveksi?
 - d. Bagaimana struktur organisasi serta pembagian tugas dan wewenang di Akina Konveksi?
 - e. Berapa jumlah karyawan atau tenaga kerja di Akina Konveksi?
 - f. Apa dan bagaimana produk-produk Akina Konveksi?
 - g. Bagaimana harga di Akina Konveksi?
 - h. Bagaimana pemasaran di Akina Konveksi?

- i. Bagaimana keuangan di Akina Konveksi
- j. Bagaimana sumber daya manusia di Akina Konveksi?
- k. Bagaimana operasional di Akina Konveksi?
- l. Bagaimana kondisi ekonomi di Kota Malang pada Akina Konveksi?
- m. Bagaimana kondisi/pengaruh sosial budaya dan demografis Kota Malang pada Akina Konveksi?
- n. Bagaimana pemanfaatan teknologi di Akina Konveksi?



Lampiran 2**Wawancara Tanggal 3 Oktober 2017****Narasumber: Bapak Tuy Juniarto (Owner)**

Peneliti : Selamat siang mas.

Narasumber : Iya, selamat siang.

Peneliti : Baik, jadi pertanyaan pertama yang ingin saya tanyakan yaitu...
Bagaimana mas Tuy sebagai pelaku usaha konveksi melihat kondisi bisnis konveksi yang ada di Kota Malang ini?

Narasumber : eee jadi gini, kalau untuk bisnis konveksi ini saya lebih melihat ke arah peluang mas. Karena target dari konveksi ini kan di Malang otomatis kita larinya ke mahasiswa. Mahasiswa ini bagi kita itu seperti bayi lahir, kemudian merangkak, kemudian dia berjalan, lalu tua dan mati, kemudian hidup kembali... Jadi ada perputarannya seperti mahasiswa yang awalnya dia maba kemudian semester awal sampai skripsi dan lulus lalu muncul mahasiswa baru lagi, jadi memang kita lihat peluangnya itu. Sementara, untuk kemajuan teknologinya kita lebih ke memanfaatkan promo lewat online. Dan untuk saat ini Akina Konveksi memang fokusnya kita di online jadi otomatis customer kita lebih banyak di luar Kota Malang dan luar Jawa Timur, seperti itu mas.

Peneliti : begitu ya, lalu mungkin bisa dijelaskan mas apa perbedaan Akina Konveksi dengan konveksi lainnya di Malang ini?

Narasumber : ooh.. perbedaannya gini, kita lebih ke arah sistem marketing nya yang membedakan. Jadi ini dari versi saya ya... kalau Akina ini

bedanya bagaimana ketika tamu atau customer ini datang itu kita ada sejenis pelayanan gratis untuk membantu membikinkan desain, terus kemudian kita menunjukkan sampel kain, display contoh baju, kaos, kemeja, PDH/PDL yang sudah jadi. Lalu kita lebih ke arah memberi rasa nyaman ke customer ketika mereka ini punya order event, jadi kadang kita berani... eee... bukan kadang, tapi kita pasti berani untuk memberikan garansi. Garansinya itu biasanya kita cashback untuk telat sekian cashback nya sekian, seperti itu. Kalau masalah bagaimana produksinya kita sama dengan konveksi konveksi lain, bahkan dengan pabrik yang kapasitasnya lebih besar itu kita sama. Jadi mulai dari proses pemotongan kain, jahit, sablon atau bordir sampai quality control dan packing sampai juga diberikan ke customer itu kita semuanya sama, seperti itu.

Peneliti : Pertanyaan berikutnya, seperti apa pemasaran di Akina Konveksi?

Narasumber : Kita ada dua jenis pemasaran, kita sebutnya online dan non online. Kalau online kita lebih update ke website jadi mungkin kalau ketik di google.com kita ada diantara peringkat 1 sampai 4, kemudian kita sering adakan promo di instagram, facebook, dan media sosial lain dan kita juga punya SDM untuk handle keperluan itu semua, itu dari sisi onlinenya. Kemudian pelayanan online kita bisa via telepon dan WA, kalau telepon atau sms di jam kerja kita fast response kalau tidak di jam kerja kita tanggap tapi slow response, jadi untuk menanggapi online kita 24 jam. Kalau non online kita lebih ke arah sebar brosur, support event-event dengan cara

sponsorship, jadi berupa pemotongan harga, kita tidak kasi dana segar tapi ke arah ibarat kalau mereka mau bikin kaos kita kasi harga seminim mungkin, lalu kita kasi sponsor di kaosnya dengan nama Akina. Kita sebar brosur ke kampus-kampus dan perusahaan perusahaan swasta, dan kemarin kita juga sebar brosur ke tempat makan dimana itu sering dikunjungi oleh mahasiswa. Begitu mas.

Peneliti : hmm oke mas. Untuk pertanyaan selanjutnya mungkin sebagian sudah terjawab ya, tapi bisakah dijelaskan kembali secara detail keunggulan Akina dari pada konveksi lain?

Narasumber : Oke, seperti yang dijelaskan tadi, jadi kita memang beda di sisi eee manajemen... apa? di manajemen pemasarannya itu, jadi customer yang datang kita sediakan sampel, pemberian free desain, kalau dia gak bawa kita layani sampai terwujud dan itu free gratis! Kalau dia jadi order itu free tapi kalau dia gak jadi order lalu kita proseskan desainnya kita akan kenakan biaya atau deposit. Kemudian keunggulan yang lain selain sisi produksi juga ada keunggulan di sisi garansi. Maksudnya setiap progress order ada deadline yang kita sepakati dengan customer dan disitu ada nilai- nilai konsekuensi seperti ketika kita ada keterlambatan kerja kita ada biaya cashback sekian persen, kemudian untuk rasa nyaman ke customer dalam proses pengorderan ini kita juga ada sistem PO (perencanaan order) jadi sebuah kertas perjanjian dimana itu menjelaskan berbagai detail tentang orderan termasuk ukuran dan itu kita sepakati bersama. Jadi kertas itu buat pegangan kita sendiri juga dengan customer dimana

kalo kita pengerjaanya diluar kesepakatan itu berarti kita yang melanggar perjanjian, otomatis kita harus mengganti semuanya, disisi lain ketika kustomer sendiri berada di titik salah kita juga diluar tanggung jawab karena kita sudah terikat persetujuan order. Seperti itu mas.

Peneliti : Baik. kemudian, pertanyaan berikutnya adalah apakah ada bentuk-bentuk kerjasama Akina Konveksi dengan pihak lain?

Narasumber : eee.. untuk kerjasama-kerjasama dengan pihak lain, ini latar belakang kita kenapa harus kerjasama dengan pihak lain karena sebenarnya ini lebih ke visi Akina di awal, jadi visi Akina yaitu melihat yang mana kompetitor harusnya kompetitor kita ini justru kompetitor menjadi mitra kita, karena itu tadi keterbatasan kapasitas produksi. Hanya saja memilih mitra kerja harus sevisi dengan kita, mulai dari komitmen pengerjaan dan sistemnya. Contohnya Akina sekarang ini sedang kerjasama dengan pihak sablon luar itu karena kapasitas sablon kita juga terbatas dengan catatan harus tetap satu visi dan misi kita tadi, kemudian kalau ada keterbatasan dalam pengerjaan jahit kita juga kerjasama dengan penjahit luar, jadi kita juga punya penjahit-penjahit luar di lingkungan Akina. Kalau masalah customer, kerjasama kita lebih ke arah pedagang jadi ibaratnya dia sudah jadi member kita, kemudian pihak-pihak vendor clothing distro juga ada kerjasama-kerjasama khusus yang non tertulis, tapi ada juga kerjasama yang tertulis (ada hitam diatas putih) itu kebanyakan kerjasama dengan pihak-pihak perusahaan swasta.

Tapi perjanjian itu hanya sekali progress order saja, kalau ada progress order berikutnya kita ada perjanjian lagi jadi lebih ke arah MoU untuk perusahaan swasta. Yang sudah mungkin familiar di Malang ini sampai saat ini kita kerjasama dengan Malang Strudel punya Teuku Wisnu ya, kemudian Telkomsel Malang kita ada kerjasama khusus juga. Kalau perusahaan swasta diluar Malang seperti PT Primabox Adiperkasa Pasuruan, PLN, dan PT Indonesian Power. Itu sedikit contoh yang saya sebutkan.

Peneliti : Baik. Pertanyaan terakhir mas... bagaimana awal modal anda membangun Akina Konveksi?

Narasumber : Jadi gini, awal modal Akina ini mohon maaf terus terang kami tidak menggunakan modal dari bank, jadi awal modal Akina ini benar-benar dana pribadi dari saya sebagai owner, kemudian keuangan itu kita manajemen dengan baik, kemudian keuangan itu kita putar, kemudian berlipat, berkembang sampai sekarang ini. Jadi istilahnya, nek wong jowo ngarani seperti itu lah... jadi untuk pengelolaan modal ini kita sangat berhati-hati, sumbernya dari mana kita hati-hati. Ini berimbas juga ke customer dimana dalam pengerjaan mereka ini sebelum kita proses produksi ada down payment 50% wajib dibayarkan kemudian setelah barang jadi sebelum diambil pembayaran harus lunas 100% mengapa? Karena alasan di awal tadi karena kita murni memutarakan uang dengan jumlah yang awalnya ini sedikit. Jadi kita tidak bisa main di kapasitas besar dimana sistemnya rembes, uang itu harus dibayarkan terakhir itu kita tidak

bisa dan sudah menjadi aturan pakemnya Akina. Kalo tempat, ini milik saya (owner) sendiri termasuk kantor juga termasuk tempat tempat produksi semua milik owner, kemudian alat-alat ini berasal dari modal pribadi juga dan yang itu juga dikembangkan jadi kalo ada selisih biaya kita alokasikan ke alat, kita belanjakan ke alat.



Lampiran 3

Wawancara Tanggal 22 November 2017

Narasumber: Helga Indra (Manajer)

Peneliti : Selamat pagi mas.

Narasumber : Iya selamat pagi mas.

Peneliti : Baik, langsung ke pertanyaan pertama nih mas. Jadi bagaimana sejarah atau awal mula berdirinya Akina?

Narasumber : oke, eee... Akina Konveksi sendiri berdiri tahun 2016 tepatnya bulan Maret tanggal 1. Awalnya berdiri di Kota Malang, didirikan oleh dua orang, saya dan mas Tuy. Berawal dari keinginan membuat usaha konveksi yang beda dengan konveksi lain di Malang. Umumnya di Malang udah ada, cuma kita ingin membuat konveksi yang beda dari konveksi lainnya terutama dari pengerjaan kualitas sama detail produksi. Terus... eee... ya awal mula berdiri kantornya masih di Sukun, di jalan I.R. Rais Gg.14 No.445 Tanjungrejo, dan itu masih menggunakan sistem kontrak kantor, lalu karyawannya juga baru menggaet dua penjahit sama satu orang di bagian sablon.

Peneliti : Kenapa ingin menggeluti usaha konveksi mas?

Narasumber : eee... saya sama mas Tuy ngelihat itu sebenarnya usaha konveksi di Malang udah banyak ya, pasarnya juga udah banyak. Cuma kita melihatnya konveksi di Malang masih menggunakan sistem yang konvensional, jadi ordernya itu gak terstruktur dan gak ada sistemnya... sistematis lah istilahnya. Jadi kita mau bikin konveksi itu yang sistematis, jadi ketika ada klien pesen kaos di kita, mereka

nggak perlu bingung mas... maksudnya ketika dia gak bisa desain kita bisa bantu desain, lalu ketika mereka khawatir ntar ini bisa diselesaikan dalam waktu dua minggu nggak? nah kita bisa kasi jaminan selesai dalam waktu dua minggu, juga dengan kualitasnya disesuaikan dengan apa yang diinginkan klien... seperti itu. Kita memang cuma bikin konveksi yang beda aja mas, karena sebelumnya kita juga udah survei kebanyakan konveksi di Malang itu cara kerjanya masih konvensional banget. Ketika ada orang pesen, dia bingung nggak bisa desain dan pihak vendornya nggak bisa ngejanjin kapan waktu selesai, jadi mereka cuma bilang kita bisa ngerjain tapi gak tau kapan waktu selesai, yang penting selesai begitu... nah, kalau di Akina lebih terjadwal mas, jadi selesai tanggal berapa kita kasi tau ke customer, jadi customer bisa lebih tenang lah... begitu juga kualitasnya kita sesuaikan di awal, kita punya form order ketika disetujui baru kita produksi.

Peneliti : Lalu bisa dijelaskan mas, apa bidang usaha Akina Konveksi ini?

Narasumber : Untuk bidang usahanya full konveksi lebih ke pakaian mas, eee... semacam kaos, polo, kemeja, dan jaket selain itu kita masih belum bisa jadi sementara masih full konveksi pakaian.

Peneliti : Bidang usaha ini mas, Akina ini lebih mengarah ke barang atau jasa?

Narasumber : Jasa mas... karena kita gak bikin orderan itu per order, kalau gak ada order kita gak bikin. Jadi kalau barang kan kita bikin stock dulu mas, baru dijual... sementara kita jasa pelayanan untuk ketika ada orang pesen mau bikin kaos kita layani, itu aja. Mungkin kalau barang itu

lebih ke clothingan mungkin mas... kayak distro-distro, kalau kita nggak, kita lebih ke orderan aja.

Peneliti : Lalu untuk visi, misi, dan tujuan pemasaran mas?

Narasumber : Untuk masalah itu, ditunggu ya mas, karena kita masih belum susun. Nanti kita kabari atau kirim lewat e-mail. Nah kalau struktur organisasinya?

Peneliti : eee... untuk struktur organisasi ini bisa digambar saja mas.

Narasumber : Oh iya...

Peneliti : Oke, lanjut ke pertanyaan berikutnya mas. Bagaimana sumber daya manusia di Akina Konveksi ini?

Narasumber : Oh ya, untuk sumber daya manusia sendiri kita kalau masalah perekrutan sama seperti pada umumnya, ada interview terus setor ijazah terakhir, itu saja. Karena kita gak begitu butuh yang kayak data-data lainnya seperti sertifikat atau apa... yang penting dia keahliannya bisa sablon dan jahit, begitu. Untuk pekerjaannya jadi kita kasi masa percobaan dulu selama tiga bulan. Jadi selama tiga bulan percobaan selanjutnya kita evaluasi, ini bagaimana prosesnya kita lanjutkan atau tidak, jadi ada ketentuan lagi. Kalau lanjut ada kontrak baru, sistem kontraknya pun masih bermaterai, masih manual mas. Gajinya, ketika masa percobaan awal kita bayarkan hampir sepuluh persen lah, lalu setelah dinyatakan lulus masa percobaan itu kita bayar seratus persen.

Peneliti : Sistem penggajiannya apakah dibayar by pekerjaan/hasil mas?

Narasumber : Itu ada dua mas, borongan dan bulanan. Jadi kalau borongan itu ya per order, jadi setiap order selesai dibayar. Sementara bulanan ya dibayar ketika masuk bulan kerja baru. Beda-beda juga mas, kita juga ada yang mingguan dan bulanan. Yang mingguan untuk borongan dibayarkan langsung, sementara gaji bulanan via transfer. Gaji borongan kita berikan ke bagian sablon dan jahit, sementara marketing dan desain kita gajian bulanan.

Peneliti : Sistem gaji karyawan ini apakah sudah mengikuti UMR Kota Malang mas?

Narasumber : eee... kita sampai saat ini masih belum bisa menyesuaikan dengan UMR karena ini mas... keterbatasan finansial ya, jadi sementara masih borongan. Malah sebenarnya kita itu lebih untung borongan mas, karena kalau borongan semakin banyak orderan maka semakin besar karyawan dapat gaji. Jadi dengan borongan itu setidaknya bisa kasi tambahan lah mas ketika proses orderan banyak.

Peneliti : Di bidang sumber daya manusia apakah ada pelatihan ketika karyawan baru itu masuk mas?

Narasumber : Biasanya yang melatih karyawan baru adalah karyawan lama atau yang sudah ada sebelumnya. Jadi ketika ada karyawan baru masuk ya dia akan dilatih oleh karyawan senior dalam waktu seminggu hingga dua minggu. Biasanya karyawan baru bantu-bantu dulu mas, misal di bagian sablon si karyawan bantu menyablon, mengeringkan sablon, masang baju di tripleknya, atau bersihin screen sablonnya. Setelah satu bulan karyawan baru paham, barulah dilepas. Sama pula

seperti penjahitnya mas, awal-awal pasti dikasi tau bagaimana standar jahitannya, kerapihan, dan polanya.

Peneliti : Baik. Selanjutnya pertanyaan mengenai bagaimana operasional di Akina Konveksi ini mas?

Narasumber : Oke, operasionalnya seperti yang dijelaskan tadi kita buka kantor jam 9 sampai jam 4 sore dengan jam istirahatnya juga. Kalau sabtu jam 9 sampai 1 siang, hari minggu sama hari besar libur. Selanjutnya di operasional kita awalnya belanja kain, lalu dipotong, kemudian di sablon atau bordir ya... jadi setelah potong masuk di bagian bordir, selesai itu dijahit, lalu di packing. Sebelum di packing kita bersihin dan di kontrol dulu. Begitu juga dengan jaket dan kemeja, semua prosesnya sama sih mas. Sementara kebutuhan tinta, benang, dan lain-lain kita udah ada persediannya untuk satu bulan ke depan.

Peneliti : Mengenai eksternal perusahaan, bagaimana Akina Konveksi melihat kondisi ekonomi khususnya di Malang dan secara umum di Indonesia, apakah berdampak pada usaha?

Narasumber : eemm... pastinya ada mas dampak dari kondisi perekonomian, masalah harga naik dan turun kita sesuaikan ketika harga bahan di vendor kain itu, jika harga kain naik otomatis kita naikkan harga juga ke customer. Begitu pula kalau harga turun kita menyesuaikan, flexible mas... tapi untuk gaji kita gak ada pengaruh mas, karena kan mereka dibayar per pekerjaan. Lalu apa lagi mas?

Peneliti : Begini mas, bagaimana cara Akina mengkomunikasikan perubahan harga tersebut kepada customer?

Narasumber : Kita ini... eee... berkala mas, jadi setiap 3 bulan sekali misalkan ada informasi update harga itu kita pasti kasi tau seminggu sebelumnya, kita upload di instagram bahwa ada perubahan harga, jadi ketika ada customer nanya “mas, kok beda harga sama sebelumnya?” kita jelasin aja bahwa ada perubahan harga disitu. Misal seperti kemarin harga kain naik setelah lebaran, jadi otomatis price list kita berubah semua mas. kita komunikasikan ke customer terutama yang sudah biasa pesen ke kita mas, kalo yang baru kan dia gak nanya kan mas.

Peneliti : Lanjut ke sosial budaya mas, bagaimana tanggapan Akina tentang kondisi sosial dan budaya di Kota Malang, apakah dengan banyaknya organisasi dan komunitas berpengaruh?

Narasumber : Bagi kita, malah kita terbantu dengan semakin banyaknya komunitas-komunitas sosial atau juga komunitas mahasiswa dan komunitas dari luar Malang. Semakin banyak pun maka kita bakal semakin mudah untuk menjangkau pasar itu. Jadi kalau malah semakin sedikit, kita malah harus berinovasi atau malah ganti target pasar ntar.

Peneliti : Berhubungan dengan kebutuhan masyarakat ya mas, apakah masyarakat lebih suka beli baju yang sudah ada atau mereka bikinnya di usaha konveksi?

Narasumber : Oke... kalau untuk pribadi mas, kebanyakan memang suka beli yang sudah jadi. Sementara kalau kebutuhan yang seperti komunitas, kampus, dan UKM mereka kebutuhannya gak sendiri mas, karena kalau ada gathering, event, dan kebutuhan pakaian kantor itu mereka

pasti cari vendor konveksi karena dari segi harga pasti lebih murah dibandingkan beli kaos yang sudah jadi dan gak bisa diseragamin.

Peneliti : Selain kondisi sosial dan budaya, ada juga faktor demografi mas. Kita tau kan Malang ini dikenal sebagai kota pendidikan, nah bagaimana tanggapan mas?

Narasumber : Itu kita malah senang sekali karena setiap tahunnya kan banyak maba-maba baru. Jadi dengan adanya hal semacam itu, itu istilahnya ngasih nyawa lah ke kita. Jadi potensi dari segi usaha konveksi ya mas cari keuntungan dan pasar semakin mudah. Begitu mas.

Peneliti : Selanjutnya masih dari eksternal nih mas, bagaimana pemanfaatan teknologi di Akina Konveksi? Apakah sudah ada alat/mesin jahit yang elektrik sehingga pengerjaannya lebih cepat?

Narasumber : Kalau mesin jahit kita masih standar mas seperti penjahit-penjahit pada umumnya ya. Paling teknologi lebih dikembangkan ketika proses pemasarannya saja, jadi kita bikin website, main instagram ads, kita juga sesekali endorse ke orang just share di sosial media nya. Jadi memang kalau untuk produksinya seperti mesin jahit atau sablon semua masih sama. Sablon pun kita full murni manual, basicnya memang dari awal manual bukan digital. Jadi kita belum ada ketertarikan beralih ke digital dari manual karena dari segi kualitas lebih bagus yang manual. Kalau digital dari segi waktu lebih cepat dan warna lebih bagus dari pada manual, tapi dari segi keawetan belum dapet lah. Saya sendiri sebelum di Akina pernah kerja di digital printing selama setahun di Jakarta, ya itu... baru

seminggu atau sebulan pun udah banyak yang komplain hasilnya gak sesuai dengan apa yang customer minta. Sementara kita buka di Akina hampir gak ada komplain sablon ketika satu/dua bulan cacat. Itu pun kalau cacat mungkin karena dia cuci dan setrikanya yang keterlaluhan, hehe... misal dari Akina sablon sudah cacat kita kasi kompensasi berupa refund atau ganti sablon.



Lampiran 4

Size Chart Akina Konveksi



AKINAKONVEKSI.COM

**PANDUAN
UKURAN**

KAOS

UKURAN	LEBAR(cm)	PANJANG(cm)
S	44	64
M	48	67
L	52	70
XL	56	73
XXL	60	76

POLO

UKURAN	LEBAR(cm)	PANJANG(cm)
S	44	64
M	48	67
L	52	70
XL	56	73
XXL	60	76

JAKET

UKURAN	LEBAR(cm)	PANJANG(cm)
S	46	64
M	50	68
L	54	72
XL	58	76
XXL	62	80

KEMEJA

UKURAN	LEBAR(cm)	PANJANG(cm)
S	46	64
M	50	68
L	54	72
XL	58	76
XXL	62	80

KAOS (ANAK-ANAK)

UKURAN	LEBAR(cm)	PANJANG(cm)	UMUR
S	28	38	1 - 2 Th
M	32	42	2 - 3 Th
L	36	46	3 - 5 Th
XL	40	50	5 - 7 Th
XXL	44	54	7 Th Keatas

*Ukuran XXL & lengan panjang / variasi (kaos) dikenakan tambahan Rp 5000

*Ukuran XXXL dikenakan tambahan Rp 10000

*Pastikan mengecek ukuran sebelum memesan

Lampiran 5

Daftar Harga Akina Konveksi



DAFTAR HARGA

www.akinakonveksi.com

☎ 081 333 775 913 🗨 akinakonveksi

📞 0889 262 8806 ✉ akinaclothing@gmail.com

🏠 Jl. I.R. Rais Gg.14 No.445 Tanjungrejo, Sukun, Kota Malang

AKINAKONVEKSI.COM
GREAT PARTNER FOR YOUR APPAREL

HARGA DIBAWAH INI UNTUK MINIMAL PEMESANAN 36 PCS

KAOS		TAMBAHAN KAOS	
TC Tipis	37500	VARIASI WARNA KAIN	5000
TC Tebal	40000	WARNA SABLON	5000
Semi Cotton	42500	UKURAN XXL	5000
Carded 32s	45000	UKURAN XXXL	10000
Carded 24s	47500	LENGAN PANJANG	5000
Combed 32s	47500	KERAH	10000
Combed 24s	50000	HOODIE	10000
Combed 32s BDG	57500	ORDER 1 LUSINAN	12500
Combed 24s BDG	60000	ORDER 2 LUSINAN	7500
Combed 20s BDG	65000	SUPERWHITE	5000
		GLITTER	10000
		GID	10000
		PLASTISOL	10000
		DISCHARGE	15000
		SEPARASI CMYK	20000
POLO		TAMBAHAN POLO	
Lacoste TC	55000	VARIASI WARNA KAIN	7500
Lacoste Pique	75000	BORDIR	3000
Lacoste Pique BDG	80000	UKURAN XXL	7500
Lacoste Cotton	85000	UKURAN XXXL	15000
		LENGAN PANJANG	7500
		ORDER 1 LUSINAN	15000
		ORDER 2 LUSINAN	10000
KEMEJA		TAMBAHAN KEMEJA	
Oxford	85000	VARIASI	10000
Castillo Drill	87500	BORDIR	3000
American Drill	90000	UKURAN XXL	10000
Nagata Drill	97500	UKURAN XXXL	20000
		LENGAN PANJANG	10000
		PANGKAT & SAKU	5000
		SCOTLIGHT	10000
		ORDER 1 LUSINAN	17500
		ORDER 2 LUSINAN	12500

HARGA DI ATAS SUDAH TERMASUK:

- Sablon Soft rubber ukuran A3 maks. 3 warna 1 sisi / 2 warna 2 sisi
- Bordir 2 titik 1 sisi atau 1 titik 2 sisi
- Gratis konsultasi desain
- Garansi servis

DISCOUNT ORDER

- 125 - 250 pcs Disc. 5%
- 250 - 500 pcs Disc. 10%
- 500 - 750 pcs Disc. 15%
- 750 - 1000 pcs Disc. 20%

PENGERJAAN EKSPRESS 5000

REKENING PEMBAYARAN



1440016747286
an. Evi Khoir



0111297290
an. Evi Khoir

HARGA DAPAT BERUBAH MENYESUAIKAN DESAIN DAN JUMLAH ORDER

Lampiran 6

Form Order Akina Konveksi



FORM ORDER
www.akinakonveksi.com

NO. INVOICE : AK170519
CUSTOMER : INDONESIA POWER
ALAMAT : PASURUAN

TGL ORDER : 09/OKTOBER/2017
BAHAN / WARNA : COMBED 30S / MAROON
KATEGORI : ☐ PRODUK ☒ UMUM
LABEL AKINA : ☐ YA ☒ TIDAK
DESAIN : FG DEWASA

PREVIEW



TIPE

☒ Kaos ☐ Polo ☐ Jaket
☐ Kemeja ☐ Jersey ☐ Training

SABLON / BORDIR

☐ Rubber ☒ Plastisol ☐ GID
☐ Superwhite ☐ Discharge ☐ Raster
☐ Glitter Gold ☐ Sublime ☐ Bordir

LAIN-LAIN

- DEADLINE TANGGAL 11 NOVEMBER 2017

COLOR GUIDE

J10

G5

Ukuran	S	M	L	XL	3L	4L	TOTAL
Lengan Pendek	29	86	138	70	12	5	340
Lengan Panjang	14	64	58	33	13		182
Lengan 3/4							

INFO TAMBAHAN

- * PO tidak dapat diubah sejak tanggal PO di ACC
- * Tidak menerima komplain diluar keterangan & gambar PO.
- * Barang tidak dapat diambil jika belum lunas.
- * Warna desain bisa berbeda dengan hasil bordir/sablon.
- * Kami tidak bertanggung jawab terhadap kerusakan & hilangnya barang jika tidak diambil dalam waktu 30 hari.



Lampiran 7

Katalog Kaos Polos



Lampiran 8

Katalog Warna Polo

KATALOG WARNA KAOS POLO LACOSTE PIQUE
AKINAKONVEKSI.COM

					
MERAH	MAROON	ORANGE	FANTA	ORANGE SUNKIS	ROYAL NAVI
					
STABILO	HIJAU FUJI	HIJAU TUA	KENARI	MISTY M81	SILVER
					
BIRU MUDA	BENHUR	DONGKER	TURKISH	MERAH MUDA	TOSCA
					
HITAM	ABU MUDA	CREAM	PUTIH	ICE BLUE	TOSCA TUA
					
COKELAT	UNGU	GOLKAR	MISTY M71	KUNING EMAS	


AKINAKONVEKSI

TELPON / WA
081333775913 / 08892628806

LINE
akinakonveksi

EMAIL
akinaclothing@gmail.com

FACEBOOK
Akina Konveksi

TWITTER / INSTAGRAM
@akinakonveksi

WEBSITE
www.akinakonveksi.com

WORKSHOP: Jl. I.R. Rais, Gg.14 No.445, Tanjungrejo, Sukun, Malang

Lampiran 9

Varietas Produk Akina Konveksi





Lampiran 10

Brosur Akina Konveksi

AKINAKONVEKSI
GREAT PARTNER FOR YOUR APPAREL
www.akinakonveksi.com

COTTON BAMBOO
COTTON COMBED
COTTON CARDED
SEMI COTTON
TC

START FROM
35K*

GLOW IN THE DARK
SUPERWHITE
DISCHARGE
PLASTISOL
RUBBER

HEAD OFFICE
☎ 081 333 775 913
📍 JL. I.R. RAI8 GG.14 NO.445 📍
TANJUNGREJO, SUKUN - KOTA MALANG

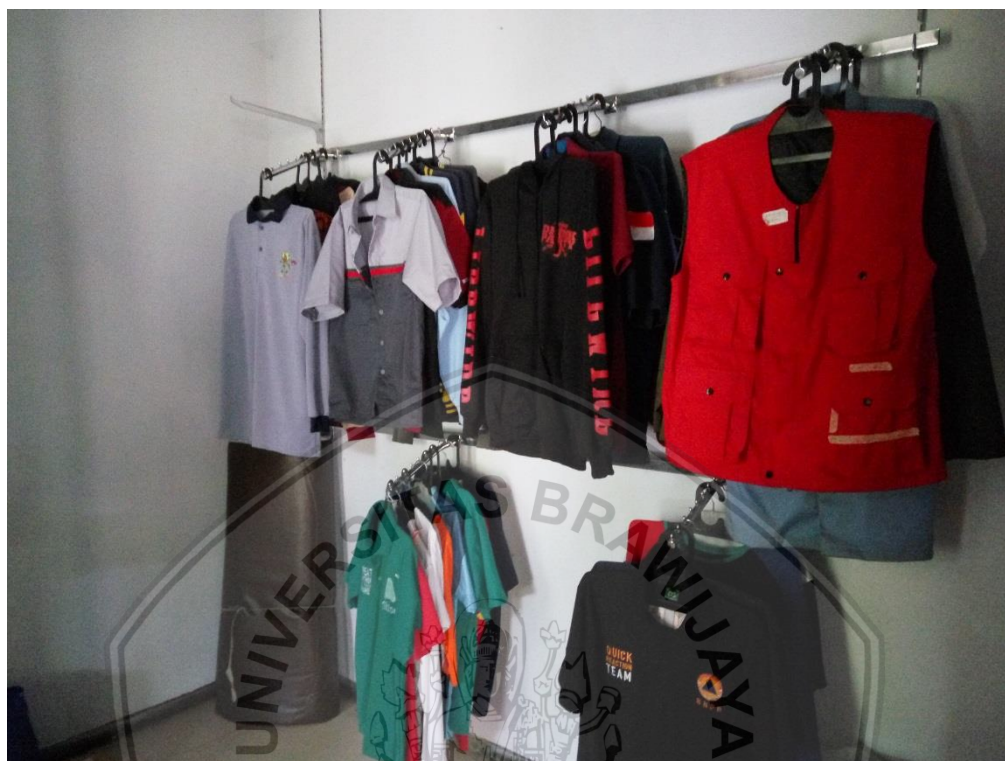
BBM
59DD755B

LINE
AKINAKONVEKSI

WHATSAPP
0889 262 8806

Lampiran 11

Ruang Display dan Front Office Akina Konveksi



Lampiran 12

Peneliti dan Manajer Akina Konveksi

